

Technická univerzita v Liberci

**FAKULTA PŘÍRODOVĚDNĚ-HUMANITNÍ A PEDAGOGICKÁ**

**Katedra:** filosofie

**Studijní program:** Učitelství pro II. stupeň základní školy

**Studijní obor** Anglický jazyk – občanská výchova

**GENDEROVÉ STEREOTYPY A POSTAVENÍ  
ŽEN V MANAGERSKÝCH FUNKCÍCH**

**GENDER STEREOTYPES AND FEMALE  
POSITION ON MANAGER PROFESSIONS**

**Diplomová práce:** *11-FP-KFL-233*

**Autor:**

Lenka ŠMÍDOVÁ

**Podpis:**

**Adresa:**

Za Komínem 448

541 02, Trutnov

**Vedoucí práce:** PhDr. Lenka Václavíková-Helšusová, Ph.D.

**Konzultant:**

**Počet**

stran	grafů	obrázků	tabulek	pramenů	příloh
79	8		2	18	1CD

V Liberci dne: 24.6.2011



## Čestné prohlášení

**Název práce:** Genderové stereotypy a postavení žen v manažerských funkcích  
**Jméno a příjmení autora:** Lenka Šmídová  
**Osobní číslo:** P06100033

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo.

Prohlašuji, že má diplomová práce je ve smyslu autorského zákona výhradně mým autorským dílem. Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval/a samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Prohlašuji, že jsem do informačního systému STAG vložil/a elektronickou verzi mé diplomové práce, která je identická s tištěnou verzí předkládanou k obhajobě a uvedl/a jsem všechny systémem požadované informace pravdivě.

V Liberci dne: 24.6.2011

Lenka Šmídová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala paní PhDr. Lence Václavíkové-Helšusové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, připomínky a nápady, které mi poskytla během přípravy diplomové práce.

Zároveň chci poděkovat své rodině za všestrannou podporu během studia a také svým přátelům, kteří mi byli a jsou velkou oporou.

Děkuji!

## **Genderové stereotypy a postavení žen v manažerských funkcích**

### **Anotace:**

Diplomová práce sleduje problematiku genderových stereotypů a jejich vliv na postavení žen v pracovní sféře, zvláště pak na manažerských pozicích. Záměrem je analyzovat oblast genderové nerovnosti a poukázat na diskriminační praktiky uplatňované v organizacích a jejich managementu. Práce nastiňuje možnosti podpory budování manažerské kariéry žen a řešení, které povede k rovnému zacházení s muži a ženami v řídicích funkcích.

### **Klíčová slova:**

genderové stereotypy, postavení žen v řídicích pozicích, genderové role, ženy v managementu, diskriminace na základě pohlaví, rovné příležitosti

## **Gender stereotypes and female position on manager professions**

### **Annotation:**

This thesis follows the issue of gender stereotypes and their impact on the status of women in the sphere of work, especially in management positions. The intention is to analyze the area of gender inequality and to highlight discriminatory practices implemented in organizations and their management. The work outlines the possibilities to support career development of women managers and solutions that will lead to equal treatment between men and women in management positions.

### **Keywords:**

gender stereotypes, the standing of women in management positions, gender roles, women in management, discrimination based on sex, equal opportunities

# **Les stéréotypes de genre et le statut des femmes dans des postes de direction**

## **Annotation:**

Cette thèse fait suite à la question des stéréotypes de genre et leur impact sur le statut des femmes dans la sphère du travail, en particulier dans les postes de direction. L'intention est d'analyser le domaine de l'inégalité des sexes et de mettre en évidence les pratiques discriminatoires mises en œuvre dans les organisations et leur management. Le travail donne un aperçu des possibilités de soutien au développement de carrière des femmes dans le management et des solutions qui mèneront à l'égalité de traitement entre hommes et femmes dans les postes de direction.

## **Mots-clés:**

les stéréotypes de genre, les femmes dans des postes de direction, les rôles de genre, les femmes dans le management, la discrimination des sexes, l'égalité des chances

## Obsah

<b>Úvod .....</b>	<b>9</b>
<b>1 Koncept genderu v sociologii.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Základní pojmosloví .....</b>	<b>12</b>
1.1.1 Termín „gender“ .....	12
1.1.2 Další genderová terminologie .....	13
1.1.3 Sociální a genderová role .....	14
1.1.4 Feminita a maskulinita .....	15
1.1.5 Genderové stereotypy .....	16
<b>1.2 Genderová studia, zrcadlo reálných problémů či „výmysl“ feministek? .....</b>	<b>18</b>
1.2.1 Feministické paradigma .....	19
1.2.2 Předsudky spojené s feministkami .....	20
1.2.3 Mýtus přirozenosti rozdílů v postavení mužů a žen .....	21
1.2.4 Mýtus rovnosti založené na individuálních schopnostech a svobodné vůli .....	23
<b>2 Gender v oblasti pracovní sféry .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Vzdělání a práce – doména mužů, ale i žen.....</b>	<b>24</b>
2.1.1 Zaměstnanost žen v ČR v 20. a 21. století .....	25
<b>2.2 Teorie genderových nerovností na trhu práce .....</b>	<b>26</b>
2.2.1 Vliv patriarchálního modelu rodiny na chod podniku.....	26
2.2.2 Charakteristika genderované organizace.....	27
2.2.3 Genderové stereotypy na pracovišti .....	28
<b>2.3 Diskriminace žen v pracovní sféře .....</b>	<b>29</b>
2.3.1 Genderová segregace na trhu práce.....	30
2.3.2 Mzdová nerovnost podle genderu .....	33
2.3.3 Průnik práce a rodiny .....	35
2.3.4 Sexuální obtěžování na pracovišti.....	37
<b>2.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce.....</b>	<b>40</b>
2.4.1 Genderový mainstreaming .....	40
2.4.2 Charakteristika genderově integrované organizace.....	41
2.4.3 Legislativa k dosažení rovnosti v pracovních vztazích .....	42
<b>3 Gender a management – situace žen v managementu .....</b>	<b>44</b>

<b>3.1</b>	<b>Studium genderových nerovností v managementu.....</b>	<b>44</b>
3.1.1	Přístupy ke studiu genderových vztahů v organizacích a jejich managementu.....	45
3.1.2	Ignorace genderu v tradičních teoriích organizace a managementu.....	46
<b>3.2</b>	<b>Popis oblasti managementu .....</b>	<b>47</b>
3.2.1	Ženy a muži v řídicích funkcích v České republice .....	47
3.2.2	Charakter pozic v managementu.....	49
3.2.2.1	Požadavky na uchazeče o pozici managementu .....	50
3.2.2.2	Specifikace požadavků na manažera a charakter pozic jimi obsazovaných .....	51
3.2.2.3	Specifikace požadavků na manažerku a charakter pozic jimi obsazovaných .....	51
3.2.3	Manažerská kariéra a faktory jí ovlivňující.....	52
<b>3.3</b>	<b>Přístup žen k řídicím pozicím.....</b>	<b>53</b>
3.3.1	Bariéry profesního postupu žen .....	54
3.3.1.1	Skleněný strop .....	54
3.3.1.2	Homosociální reprodukce.....	56
3.3.1.3	Tokenismus .....	56
3.3.2	Demotivátory kariéry .....	58
3.3.3	Životní strategie žen na manažerských pozicích.....	59
<b>3.4</b>	<b>Znevýhodnění žen v managementu.....</b>	<b>60</b>
3.4.1	Vysvětlení genderové diskriminace žen v managementu .....	61
3.4.2	Manažerská kariéra versus rodina.....	63
3.4.2.1	Typy manažerek .....	63
3.4.2.2	Rodičovská dovolená.....	66
3.4.3	Příjmová diskriminace žen v řídicích pozicích .....	68
3.4.4	Sexualita a manažerské pozice.....	69
<b>3.5</b>	<b>Možnosti odstraňování nerovného postavení žen a mužů v řídicích pozicích....</b>	<b>70</b>
3.5.1	Harmonizace profesních a rodinných závazků.....	71
3.5.1.1	Opatření ze strany zaměstnavatele.....	71
3.5.1.2	Pomoc partnera.....	73
3.5.1.3	Využití placených služeb péče o děti a domácnost.....	73
3.5.2	Dosahování genderové rovnosti v managementu.....	74
<b>Závěr .....</b>		<b>76</b>
<b>Seznam literatury: .....</b>		<b>78</b>



## Úvod

Ženy a muži – vzájemně se milující, tvořící nejsilnější pouto na světě, ale zároveň se sobě oddalující. Po celé dějiny lidstva si byli „obousměrným pojítkem“, bez mužského a ženského elementu a jejich svazku by neexistoval život. Navzájem se přitahují a doplňují, a tak tvoří celek, který je základem většiny bytí na tomto světě. Ovšem také se vůči sobě vymezují; liší se pouhými maličkostmi až po zásadní rozdíly v biologickém a sociálním určení sebe sama. Byli a jsou na opačných stranách dělící čáry, která je jakousi propastí mezi oběma světy a tuto propast by se neměli bát překročit, přestože jsou od toho často odrazováni, a postavit přes ní most, tak aby se mohli volně pohybovat v prostoru, v němž se cítí spokojeně a vyhovuje jejich představám a požadavkům na šťastný život.

Muži versus ženy – jaký je mezi nimi tedy rozdíl? Často první rozlišení, které větší část společnosti napadne, je vymezení na základě pohlaví. Z hlediska anatomického popisu těla dokážeme ve většině případů označit člověka jako příslušníka ženského či mužského pohlaví, tedy ženu a muže. Avšak pouze toto určení je značně omezující a nedostačující. Představme si „typického“ muže; očekáváme, že bude mít mužské pohlavní orgány a všechny sekundární pohlavní znaky typické pro muže jako je mohutnost kostry, objem svalů a ochlupení na větší části těla než jak se s tím setkáváme u ženy. V představách ho také oblékneme do pánského oblečení (dostatečně „neženského“, aby se nepřibližoval k „něžnější“ části populace) a přisoudíme mu určitý soubor osobnostních vlastností a vzorců chování, které mu jako muži přináležejí. Představíme si, jaká bude interakce s ostatními lidmi, ať již ženami či muži, jak oni budou reagovat na něj a on na ně, jaké bude mít koníčky a zaměstnání, jaké budou emocionální odezvy na určité podněty a mnohé další charakteristiky „pravého“ muže. Nutno dodat, že popis tohoto *modelu* muže z velké části nezapadá do reálného života, kde se řada *skutečných* mužů identifikuje spíše s „ženskými“ charakteristikami, ať již biologickými, psychickými či sociálními.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Pomocí reflexe této skutečnosti lze vyvodit, že bychom jednotlivce měli chápat jako individuality (originály), nikoliv jako příslušníky určitého pohlaví a na základě toho je rozřizovat do „škatulek“ s názvy MUŽ a ŽENA.

V průběhu těchto úvah dojdeme k názoru, že muž a žena nejsou tvořeni pouze stránkou biologickou, nýbrž i sociální (jako konsekvence soužití s ostatními bytostmi v určitém prostředí). „Pohlavní role je spleť kořenů biologických, psychologických a společenských. Lidé se učí myslet, cítit, vnímat a jednat jako individua určená pohlavím; učí se tomu už jako malé děti, jako mladí lidé, v dospělosti i ve stáří, a trvale se přitom proměňují.”<sup>2</sup> Tělesné znaky jsou prvky, které odstartují celý náš budoucí vývoj a život, jelikož na jejich základě se nám dostane patřičné výchovy, na níž se aktivně podílí celé okolí (rodina a společnost) ale i jedinec sám konformním přijímáním sociální a kulturní role.

Ženy plus muži – co mají společného? Předchozí odstavec nám vnukl představu, že z hlediska fyziologického, psychologického a sociálního jsou do značné míry muži a ženy odlišní. Tato teze by se dala zahnat až do extrémního pojetí: že totiž ženy a muži stojí na opačné straně barikády. Ovšem toto je v přímém rozporu s následující otázkou: kdo si kdy byl na tomto světě bližší než ženy a muži? Společný životní prostor, vzájemná interakce a komunikace, intimní blízkost jsou nezanedbatelná fakta, která nám dávají poznat, že to, co muže a ženy spojuje, by mělo předcházet a těšit se větší důležitosti než to, co je odlišuje.

Jelikož tyto otázky stojí za hlubší prozkoumání a zodpovězení, rozhodla jsem se svoji diplomovou práci tématicky zaměřit na gender, který se zabývá problematikou diferenciací mužů a žen na základě vlivu společnosti, kdy sociální konstrukty předurčují muže a ženy k hraní specifické role ve společnosti. Být mužem a ženou se člověk učí prostřednictvím vzorců chování, jež se historicky a kulturně významně liší.

Očekávání „genderově akurátního chování“ od jedince určitého pohlaví nám staví do cest bariéry a zamezuje rovným příležitostem žen a mužů. Jedna ze specifických oblastí genderu, které jsem se rozhodla věnovat ve své diplomové práci, se zabývá postavením a uplatněním žen a mužů v pracovní sféře – zejména postavení žen v manažerských funkcích. Ženy mají odlišné podmínky a příležitosti vytvářet životní volby a strategie než muži a dokladuje to mnoho nezpochybnitelných faktů, které moje práce vymezuje. Přestože v naší soudobé společnosti mají ženy stejná práva jako muži,

---

<sup>2</sup> KARSTEN, Hartmut. Ženy - muži : [genderové role, jejich původ a vývoj]. Vyd. 1. Praha : Portál, 2006, s. 9

genderová stereotypizace podněcuje k jejich nerovnému postavení. Právní řád sice uznává již řadu let rovnost žen a mužů, ale v reálném životě nedochází k praktickému naplnění této ústavně deklarované zásady.

Diplomová práce tedy z velké části představuje genderové stereotypy a osvětluje pohlavně-genderový systém společnosti, jelikož sféra genderu v managementu se nedá řešit samostatně. Genderový rozměr společnosti je komplexní a prorůstá různými oblastmi sociálního a organizačního života. Problematiku genderových vztahů v podnicích nelze řešit bez ohledu na genderové uspořádání širší společnosti a naopak.<sup>3</sup>

---

3 KŘÍŽKOVÁ, Alena - PAVLICA, Karel. Management genderových vztahů : postavení žen a mužů v organizaci. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2004., str. 10

# **1 Koncept genderu v sociologii**

„Gender je pojem, který vyjadřuje, že vlastnosti a chování spojované s obrazem muže a ženy jsou formovány kulturou a společností. Na rozdíl od pohlaví, které je univerzální kategorií a nemění se podle času či místa, působení gender ukazuje, že určení rolí, chování a norem vztahujících se k ženám a mužům je v různých společnostech, v různých obdobích či různých sociálních skupinách rozdílné.“<sup>4</sup>

Na základě toho, že je gender jako strukturující princip základem vnímání rozdílů mezi pohlavími, lze jednoduše usoudit, že také označuje vztahy moci – čili hierarchické rozdíly mezi ženami a muži. Lze tedy říci, že gender je primární element společenských vztahů a zároveň je prožíván jako základ individuálních identit.

## **1.1 Základní pojmosloví**

### ***1.1.1 Termín „gender“***

Koncept genderu popisuje představu, že společnost utváří modely chování dichotomicky dělené na ženské a mužské a tyto modely se přenáší a reprodukuje procesem sociálního učení. Neradno si tedy plést pojmy gender a pohlaví, které se jako biologická danost nemůže upevňovat socializací, ale „rodí“ se na základě chromozomálního spojení v děloze matky.

Termín gender má kořeny v latinském slově *genus* čili typ nebo druh. Dále pak je možné spatřovat spojitost se slovem *genere* neboli generovat, produkovat. Dnes se nejčastěji gender překládá jako *rod*.<sup>5</sup> Srozumitelněji bychom tento termín přeložili jako sociální pohlaví. Pojem gender se ve vědecké obci ujal zhruba před 30 až 40 lety; v České republice je předmětem celospolečenského diskurzu až od 90. let dvacátého století. Přirozeně se termín gender neobjevil na jevišti společnosti ze dne na den, vyvstal

---

4 OAKLEY, Ann. Pohlaví, gender a společnost. Vyd. 1. Praha : Portál, 2000.

5 KŘÍŽKOVÁ, Alena. Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání. 1. vyd. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2007, s. 20

z historicky objemnějšího a povšimnutelnějšího hnutí za ženská práva, čili feminismu, který započal zhruba v 17. století.<sup>6</sup>

Od pojmu gender je odvozena další terminologie nepostradatelná ve slovníku zaobírajícím se rovností mužů a žen.

### ***1.1.2 Další genderová terminologie***

Pohlavně-genderový systém je sociálně stratifikační systém, kdy jsou ženy a muži nestejněměrně oceňováni. „Každá společnost svým členům předepisuje určité vlastnosti, způsoby chování a vzorce vzájemné interakce v závislosti na jejich pohlaví. Tyto předpisy jsou zakotveny ve společenských institucích. Institucionalizované vzorce genderové diferenciaci jsou souhrnně označovány jako pohlavně-genderový systém společnosti. Tento systém zahrnuje tři vzájemně provázané prvky: sociální konstrukci genderových kategorií na základě biologického pohlaví, dělbu práce na základě pohlaví a společenskou regulaci sexuality.“<sup>7</sup> Typickým příkladem pohlavně-genderového systému je patriarchát a matriarchát.

Dále pracujeme s pojmem genderová polarizace a genderová identita. Genderová polarizace prezentuje představu, že ženy a muži se vzájemně zásadně liší a využívání odlišnosti mezi pohlavími funguje jako klíčový pořádkový princip života společnosti.<sup>8</sup> Genderová identita je vnitřní složkou lidské osobnosti, je součástí našeho Já. Součástí genderové identity jsou ty obsahy rodové role, jenž jsou v souladu s vnitřním prožíváním jedince. Genderová identita je specifická a jedinečná stejně jako identita celková.<sup>9</sup> Vypovídá o tom, jestli se jedinec cítí být mužem či ženou. Většinou se jedinec v předškolním věku identifikuje s pohlavím, které mu náleží, aniž by vědomě vnímal, zda je nositelem mužských či ženských pohlavních orgánů. Skoro vždy genderová identita jedince koresponduje s jeho příslušností k určitému biologickému pohlaví. Nicméně jsou i tací, u kterých se tělesné pohlaví a genderová identita nemusí nutně

---

<sup>6</sup> Ibid., s. 11-16

<sup>7</sup> RENZETTI, Claire M. - CURRAN, Daniel J. Ženy, muži a společnost. Vyd. 1. Praha : Karolinum, 2003, s. 21

<sup>8</sup> Ibid., s. 527

<sup>9</sup> JANOŠOVÁ, Pavlína. Dívčí a chlapecká identita : vývoj a úskalí. Vyd. 1. Praha : Grada, 2008, s. 40-42

překrývat. Potvrzením toho je transsexualita, kdy je genderová identita opačná, neodpovídající fyziologii jedince.

### ***1.1.3 Sociální a genderová role***

"Vzorec chování, který je vlastní určitému postavení ve společnosti, nazýváme rolí. Role bývá někdy definována jako očekávané jednání."<sup>10</sup> Sociální role vyžaduje dodržování určitých požadavků na způsob chování, který se váže k sociálnímu statusu nositele této role a k prostředí, okolnosti, v níž se nachází. Je to očekávaný projev osoby, která v dané situaci zastává určitou sociální pozici (student, přítel, sportovní trenér, manželka, manažerka, zákaznice v obchodu). Od zaměstnance na manažerské pozici bude firma vyžadovat např. samostatnost, kreativitu a schopnost řízení. Nositel sociální role tato očekávání vnímá a převádí je do konkrétního rolového jednání. Jedinec se může s některou ze svých rolí naprosto ztotožnit, od jiné se distancovat, ale jisté je, že své sociální role musí střídat a často tak dochází k tzv. konfliktu rolí, kdy jsou očekávání vážící se k jedné roli v rozporu s očekáváními role druhé. Jedinec nemůže splnit všechna očekávání vyplývající z rolí, které současně zastává. Ke konfliktu snadno dojde, pokud se z dlouholetých přátel stanou nadřízený a podřízený nebo pokud časově vytížená manažerka má plnohodnotně zastávat roli matky a manželky. V tomto případě dochází i k tzv. rolovému přetížení, kdy aktér není schopen dostát všem povinnostem, jelikož je zaměstnán mnoha rolemi.<sup>11</sup> Stejně tak je velice problematické, pokud se jedinec v dané roli chová nekonformně, ne v souladu s očekáváními vázanými k této roli. Pak se jistě setká s rozporuplnými hodnoceními: vnímán jako duchaplný bojovník anebo „nezodpovědný blázen“, který by měl být zatlačen zpět do „střízlivého“ stavu. Nepochopen je i člověk nezapadající do své genderové role.

Genderová role je souhrn každodenních zkušeností a představ o tom, jak by se měli chovat muži a ženy. Genderová role je vnější projev genderové identity, a proto vědomí příslušnosti ke skupině mužů či žen má za následek, že se člen společnosti chová způsobem, jenž je od něj očekávaný - v souvislosti s jeho pohlavní příslušností.

---

10 JANDOUREK, Jan. Úvod do sociologie. Vyd. 2. Praha : Portál, 2009, s. 62

11 Ibid., s. 62-63

Není tedy pochyb o tom, že sociální vlivy zapříčiňují jednání, projevy, zájmy jedince. Jsou však i tací, strukturální funkcionalisté, kteří zastávají názor, že dělba rolí je v souladu s biologickým pohlavím a fyziologickou konstitucí člověka a je tudíž přirozená. Strukturální funkcionalisté pohlíží na genderové rozdíly jako na přirozené jevy, odvozené od lidských biologických daností, a vycházejí z konstatování skutečnosti, že muži a ženy jsou tělesně odlišní. Muži jsou větší a silnější, ženy rodí děti a kojí je, a proto je ženská genderová role (na základě ženské reprodukční role) vymezována jako role domácích. Naproti tomu muže jejich biologická konstituce předurčuje k roli živitele a ochránce rodiny. Role žen a mužů jsou protikladné, vzájemně se však doplňující. Celé pojetí genderových rolí z pohledu strukturálního funkcionalismu v sobě nese implicitní sdělení, že veškeré společenské snahy o proměnu vymezení maskulinity a femininity jsou zbytečné, jelikož genderové role jsou produktem přírody.<sup>12</sup>

#### ***1.1.4 Feminita a maskulinita***

Další pojmy, které nesmí být vynechány ze seznamu genderové terminologie, jsou feminita a maskulinita (úzce souvisí s genderovými stereotypy). Feminita a maskulinita jsou charakteristiky, které nejsou získávány narozením, nýbrž fixovány odlišnou socializací, za jejíž úkol je považováno osvojení si příslušné mužské či ženské role, stát se femininní či maskulinní osobností. Jaké jsou charakteristické znaky feminity/maskulinity neboli ženské/mužské rysy chování a osobnosti v našem kulturním prostoru? „Typicky ženská“ pohlavní role se vyznačuje následujícími vlastnostmi: pasivní, emocionální, slabá, pečující, nelogická, empatická, poslušná, závislá, přívětivá, mírná, přitažlivá, senzibilní atd. „Typicky mužské“ způsoby chování jsou společností ilustrovány jako: logický, aktivní, racionální, silný, podnikavý, realistický, sebevědomý, dominantní, zodpovědný, agresivní, statečný, ctižádostivý.<sup>13</sup>

Feminita a maskulinita se také dají vyjádřit pomocí termínů „expresivnost“ a „instrumentálnost“. Expresivnost představuje rozměr „typicky ženských“ vlastností,

---

12 RENZETTI, Claire M. - CURRAN, Daniel J. Ženy, muži a společnost. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2003, s. 23-24

13 KARSTEN, Hartmut. Ženy - muži : [genderové role, jejich původ a vývoj]. Vyd. 1. Praha : Portál, 2006, s. 24

kteře se dají pojmout jako sociálně-emoční. Naopak instrumentálnost, neboli nástrojovost, zahrnuje atributy „typicky mužské“ týkající se řešení konkrétních úkolů. Jedinec, který se vyznačuje expresivními prvky, vnímá pocity druhých, je schopný navazovat vztahy, pomáhá druhým, je vlídný a něžný a má vůči ostatním porozumění. Naopak člověk, jenž je posuzován nebo se sám oceňuje jako instrumentálnější, je aktivní, lépe snáší tlak, jen tak se nevzdává, je nezávislý a soutěživý a cítí svoji převahu.<sup>14</sup>

Feminita a maskulinita v sobě zahrnují absolutní vlastnosti specifické pro jedno nebo druhé pohlaví, avšak reálnější pojetí charakteristik mužů a žen spočívá v odstupňování těchto vlastností a jejich vzájemné kombinaci. Každá osoba může mít více znaků femininních či maskulinních nezávisle na svém biologickém pohlaví. „Expresivnost a instrumentálnost jsou dva rozměry existující nezávisle na sobě. Síla expresivnosti té které osoby nezávisí na míře její instrumentálnosti a naopak.“<sup>15</sup>

### ***1.1.5 Genderové stereotypy***

Maskulinita a feminita jsou paralelou genderových stereotypů, jelikož genderové stereotypy jsou vlastně zjednodušující obecné popisy maskulinity a femininity. Tyto stereotypy paušalizují obraz ženy a muže a jsou mylně považovány za univerzálně platné, neboť se předpokládá, že charakteristiky tvořící genderový stereotyp sdílejí všichni příslušníci daného pohlaví.<sup>16</sup> „Stereotypy si osvojujeme v průběhu socializace jako „osvědčená“ a „pravdivá“ schémata odrážející dlouhodobou zkušenost příslušníků naší kultury. O jejich adekvátnosti obvykle nepochybujeme, protože představují jedinou optiku našeho pohledu na svět. Pod jejich vlivem realitu jednak interpretujeme, jednak reprodukuje.“<sup>17</sup>

Vnímání stereotypů se mění jen pomalu, a proto ve společnosti stále převládá obraz typické ženy jako spořádané manželky, jejímž cílem je obstarat domácnost a uspokojit potřeby svého manžela a dětí – vytvářet jim příjemné domácí prostředí a být

---

<sup>14</sup> Ibid., s. 26

<sup>15</sup> Ibid., s. 27

<sup>16</sup> RENZETTI, Claire M. - CURRAN, Daniel J. Ženy, muži a společnost. Vyd. 1. Praha : Karolinum, 2003, s. 21

<sup>17</sup> KRÍŽKOVÁ, Alena. Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání. 1. vyd. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2007, s. 25



jim k dispozici. Vaření, uklízení uvnitř domu či bytu a výchova dětí je tedy doménou žen. Z tohoto vyplývá, že i vzájemné rodinné a příbuzenské vztahy udržuje žena, protože je empatická a citově a emocionálně založená. Životní prostor je jí vyhrazen ve sféře soukromé. V dnešní společnosti musí ale zvládat i zaměstnání, pokud příjmy manžela nejsou dostatečně vysoké na to, aby pokryly výdaje celé rodiny. Česká společnost, ostatní evropské státy nevyjímaje, je názorným příkladem, kde ženy musí pracovat, aby pomohly zabezpečit svoji rodinu. Tyto rodiny se nazývají „dvoupříjmové“. „Zaměstnání obou partnerů je v rodině zdrojem příjmu a garancí životní úrovně, není ale nutně pro oba trvale primárním zdrojem osobní identity.“<sup>18</sup>

Na muže je samozřejmě také pohlíženo stereotypně a zjednodušeně jako na ženy. Typický muž se pohybuje ve sféře veřejné, kde „má být“ svým pánem a vydělávat na obživu a materiální zajištění rodiny. Ve svém boji s ostatními je nekompromisní a jde si za svými cíli – racionálně, logicky a chladně. Poněkud vyčerpan náročnou prací má právo na odpočinek, ať již formou sportu, popíjení se svými kamarády anebo lenošení před televizí. Pokud mu zbude čas na domácí práce, jeho teritorium je v garáži, dílně a podobně.

Z tohoto popisu stereotypů připsaných ženám a mužům je vidět, že tento pohled je značně černobílý, zkreslený a neilustrující skutečnou realitu, kdy každý jedinec je bytostí více či méně maskulinní a femininní. Ovšem je evidentní, že ženy a muži všeobecně zapadají do vzorců chování své genderové role, jelikož jsou genderovým stereotypům vystaveni od narození.

Pokud se jednatlivec nechová v souladu s očekávanými pojmíci se k jeho genderové roli a nepřijme vzorce chování „svého pohlaví“, je často nepochopen a netěší se většinovému obdivu svého okolí; je tlačěn do zajetých kolejí genderového systému dané společnosti a zároveň mu je na této cestě ztěžován přístup k povolání, k různým skupinám a zařízením. Muž, jenž se chová emocionálně, vyhovuje mu kolektiv spíše ženský, zajímá se o kosmetiku a módu, je členy naší společnosti považován za „zženštilého“ a nehodného pochvaly od „správných“ mužů.

S nesouhlasem se taktéž setkají i ženy, které se nechovají stereotypně vzhledem k jejich biologickému pohlaví. Všichni tito jednotlivci jsou vystaveni mírným „dobře

---

18 MOŽNÝ, Ivo. Rodina a společnost. Vyd. 2., uprav. Praha : Sociologické nakladatelství, 2008, s. 187

míněným“ radám, ale i diskriminačnímu jednání, které je považováno za legitimní, jelikož potvrzuje a dále legitimizuje „přirozené“ sociální rozdíly mezi ženami a muži. Nutno dodat, že toto kontinuum, kdy se upevňují vzorce chování na základě předávání stereotypního obrazu muže a ženy dalším generacím, je těžko změnitelné, ovšem ne fixní.

Tato praxe je bohužel tak běžná, že v sobě mám genderové stereotypy taktéž hluboko zaryty a nezřídka soudím ostatní na základě prvního dojmu. Mužům metrosexuálům přisuzuji „nemužské“ vlastnosti a často se mi až protiví jejich „ženské“ návyky. Nicméně stejné negativní emoce pociťuji i k ženám tohoto typu, proto zde vyvstává otázka nakolik jsou zmíněné tendence ovlivněny mým životním stylem a preferencemi, které jsou v zásadním rozporu s „urbanisticky“, materiálně a konzumně laděnými lidmi.<sup>19</sup> Naproti tomu při hodnocení žen s typickými „mužskými“ vlastnosti jsem dosti benevolentní v porovnání s většinovými názory české populace. Domnívám se, že se snažím negativní postoje vůči lidem nezapadajících do svých genderových rolí odbourat. Celkově však není nijak jednoduché vymanit se z neustálého koloběhu a konformního tlaku na genderové „škatulkování“.

## **1.2 Genderová studia, zrcadlo reálných problémů či „výmysl“ feministek?**

Obsah této podkapitoly se orientuje na objasnění oblasti feminismu a současného boje přívrženců a odpůrců genderu, kteří své teorie staví na argumentech absolutně odlišných a tudíž těžko směřujících k dohodě. Nejdříve charakterizují feministickou sociologii, posléze specifikují paradigma opačné, založené na naturalizaci genderového řádu. Poukáží na některé předsudky a mýty, které způsobují, že mnoho členů naší společnosti pohlíží na gender, a zvláště pak na feminismus, kriticky - s nedůvěrou a skepsí.

---

<sup>19</sup> Popisné atributy *konzumní, urbanistický a materiální* zde míním v jejich negativním slova smyslu. Lidé s těmito přívlastky (v jejich negativní formě) spatřuji jako neschopné alespoň částečně upustit od všech „výhod“ naší společnosti a neschopné být sebemenší reflexe podstaty lidského bytí.

### 1.2.1 Feministické paradigma

„Feministické paradigma je tradice vědeckého myšlení, která vysvětluje gender z hlediska politické a socioekonomické struktury, v níž se utváří; zároveň klade důraz na úlohu kolektivní politické akce ve snaze potlačit sexismus v sociologii i v celé společnosti a rekonstruovat kategorii genderu takovým způsobem, aby ztratila škodlivé a diskriminační účinky.“<sup>20</sup> Sexismus<sup>21</sup> označuje diskriminaci a předsudky na základě pohlaví, kdy mužské pohlaví je více ceněno než ženské. „Jde o předsudky a praktiky, které z ženy činí závislou a utiskovanou bytost.“<sup>22</sup> Vedle sexismu mají dopad na genderovou nerovnost také jiné typy diskriminace, např. rasismus, diskriminace na základě sexuální orientace, diskriminace na základě věku (ageismus) a další formy znevýhodňování.

Feministická sociologie se zabývá problematikou osvojování genderu, při tomto procesu ovšem akceptuje jak biologické predispozice, tak i vliv socializace (narozdíl od strukturálního funkcionalismu, jenž rozdělení genderových rolí staví pouze na biologických odlišnostech žen a mužů a jenž předcházela před paradigmatickou revolucí feministickému paradigmatu). Zdůrazňuje však, že oblast biologického vlivu nelze přesně vytyčit, neboť učení se genderové roli začíná narozením dítěte a možná i během těhotenství. Na základě toho feministické hledisko zastává názor, že gender je v podstatě spíše společensky utvářený než vrozený, a proto by restrikce genderových rolí měla naše kultura rozmělnovat.

Gender a feminismus se tedy vzájemně podporují, doplňují, spadají pod stejné paradigma a jejich cíl je evidentně svazuje; nicméně feminismus a gender nejsou úplně totožné. Koncept feminismu se vztahuje k různým historickým formám ženského hnutí za práva žen, jejichž první projevy se dají vysledovat v Evropě v 17. století; termín

---

20 RENZETTI, Claire M. - CURRAN, Daniel J. Ženy, muži a společnost. Vyd. 1. Praha : Karolinum, 2003, s. 527

<sup>21</sup> Slovo „sexismus“ je v představách mnoha lidí spojené se slovem „sex“, takže kritiku sexismu často vnímají jako kritiku sexu. Sexismus se však vztahuje k pohlaví (v angl. „sex“) a označuje představu o méněcennosti jednoho pohlaví. Na základě představ o „náležitém“ či „přirozeném“ chování mužů a žen jsou lidé posuzováni podle příslušnosti k určitému pohlaví bez ohledu na své individuální vlastnosti či schopnosti. Sexismus se tak projevuje především předsudky o nezpůsobilosti k určitým činnostem – „žena, co neumí řídit“, „muž, co se nedokáže postarat o dítě“ – v důsledku tak působí diskriminačně. (Econnect: Nesehnutí zahajuje třetí ročník soutěže Sexistické prasátečko ve zbrusu novém hávu [online]. 2011, poslední revize 4.5.2011 [cit.2011-05-15]. Dostupné z: <<http://zpravodajstvi.ecn.cz>>.)

<sup>22</sup> JANDOUREK, Jan. Úvod do sociologie. Vyd. 2. Praha : Portál, 2009, s. 122

gender se stal novým úhlem pohledu na vztahy žen a mužů až v druhé polovině 20. století (blíže viz 1.1.1)<sup>23</sup>

Feministická sociologie shledává jako jednu z příčin nerovného zacházení s ženami patriarchální uspořádání společnosti. „Patriarchát je pohlavně-genderový systém, v němž muži zauímají vůči ženám nadřazené postavení a mužské vlastnosti a činnosti jsou ceněny výše než ženské.“<sup>24</sup> Muži tedy představují v patriarchální společnosti ekonomickou a politickou sílu, kterou by jinak zastávaly ženy v matriarchálním pohlavně-genderovém systému, kde mají dominantní postavení ženy. Matriarchální zřízení často předcházelo patriarchátu. Ženy jsou v tomto zřízení vykreslovány stejně jako muži v patriarchátu. Přestože ani jeden z těchto dvou systémů (jelikož stojí na stejných principech, avšak na opačných stranách přímky genderového řádu) není považován za rovnostářský, poslouží nám jako dobrý příklad toho, že patriarchát vnímaný jako norma nemůže sloužit jako argument podporující přirozenost genderových rozdílů.

### ***1.2.2 Předsudky spojené s feministkami***

Slovo feminismus má pro řadu lidí negativní konotace. V mnoha mužích vyvolává nepříjemné emoce v souvislosti s představou konfliktních bojovnic za ženská práva. Ženy se od feminismu také distancují z obavy z „nálepkování“. Nechtějí, aby byly spojovány s feministkami a jejich aktivitami, jež jsou často v očích veřejnosti viděny zkresleně. Feminismus je opředen falešnými představami a dokonce i v akademických obcích se zdá být tématem značně kontroverzním. Není proto divu, že mezi „nezasvěcenými“ všeobecně panuje přesvědčení, že feministky jsou zakomplexované a nezařazené „ženské“, které spojuje nenávisť vůči mužskému pokolení a jejich jediným programovým cílem je pomsta na mužích. Lze předpokládat, že toto nesprávné pochopení vzešlo z mnoha faktorů; já osobně považuji nejdůležitější z nich fakt, že z původního feminismu, který se zasazoval o udělení ženám práv původně pouze mužských, se vyvinuly radikální a někdy až fanatické odnože feminismu, které např.

---

<sup>23</sup> KRÍŽKOVÁ, Alena - PAVLICA, Karel. Management genderových vztahů : postavení žen a mužů v organizaci. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2004, s. 16

<sup>24</sup> RENZETTI, Claire M. - CURRAN, Daniel J. Ženy, muži a společnost. Vyd. 1. Praha : Karolinum, 2003, s. 528

přisuzují veškeré škodlivé vlivy dopadající na životní prostředí jenom mužskému konání (ekologický feminismus). Na základě čeho ale vznikly tyto extrémní a nesnášenlivé postoje vůči mužům? „Boj za práva žen často narážel na tvrdý odpor a nesouhlas, díky němuž řada feministek začala skutečně zastávat militantní postoje, projevující se nenávistí vůči všemu „mužskému“ a touhou po „spravedlivé“ odvetě. Tyto tendence však rozhodně nikdy nereprezentovaly jádro ani většinové mínění v rámci ženského hnutí.“<sup>25</sup>

### ***1.2.3 Mýtus přirozenosti rozdílů v postavení mužů a žen***

Jak již bylo řečeno, strukturální funkcionalisté se opírají o teorii biologického esencialismu a tím naturalizují genderový řád, kdy opodstatňují gender pomocí biologického původu a na základě toho vymezují genderové role muže a ženy. Feminita a maskulinita jsou považovány za přirozené jevy odvozené z lidských tělesných daností. Funkce muže a ženy jsou přesně stanoveny a mají svůj význam a smysl. „Specializace ženy na práci v domácnosti je funkční. Ženy v mnoha směrech udržují společnost v chodu: rodí její nové členy, vzdělávají či vychovávají je k přijetí konsensuálních hodnot a norem společnosti a poskytují mužům i dětem citovou oporu a výživu.“<sup>26</sup>

Tento postoj společenského konsensu smazávajícího veškerý rozdíl mezi pohlavím a genderem bývá mnohdy zneužíván k ospravedlnění nerovnosti a diskriminace na základě pohlaví. „Je dobře možné, že u mnoha rozdílů, které můžeme pozorovat v duševních vlastnostech a chování žen a mužů, hrají biologické faktory roli. To však neznamená, že jedno pohlaví (či gender) je druhému nadřazené nebo že příslušníci jednoho pohlaví jen na základě této příslušnosti zasluhují nadměrný podíl na statcích společnosti.“<sup>27</sup> Je nasnadě, že slabinou strukturálně-funkcionalistického pojetí genderu jako přirozené dichotomie je jeho sklon obhajovat společenský status quo.

Genderová kategorie je tvárná, jak dokazují příklady historicky a kulturně se měnících obrazů genderových rolí. Maskulinita a feminita je chápána a následně i

---

<sup>25</sup> KRÍŽKOVÁ, Alena - PAVLICA, Karel. Management genderových vztahů : postavení žen a mužů v organizaci. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2004, s. 16

<sup>26</sup> RENZETTI, Claire M. - CURRAN, Daniel J. Ženy, muži a společnost. Vyd. 1. Praha : Karolinum, 2003, s. 24

<sup>27</sup> Ibid., s. 27

„zveřejňována“ jinými způsoby neohlížejíce se na pohlavní orgány a tělesnou konstituci jednotlivce. Přesvědčujícím a dostatečným důkazem toho jsou poznatky kulturní antropoložky Margaret Mead, která ve své knize Pohlaví a temperament popisuje vedle kmenů Arapešů a Mundugů ještě kmen Tschambuliů z Nové Guineje. Oproti femininním Arapešům a maskulinním Mundugům se kmen Tschambuliů vyznačuje rozdělením genderové role z našeho úhlu pohledu nestandardně - coby do uchopení maskulinity a feminity. Charakteristické vzorce chování žen a mužů jsou úplně převráceny vůči těm našim. Ženy zastávají vedoucí pozice, mají politicko-ekonomickou moc, řeší důležité osobní a kmenové problémy a obchod je také jejich doménou. Jejich funkce „chleboďárců“ je doplněna např. prací na poli a rybařením. Muži jsou naopak marniví a ješitní – chtějí se ženám líbit, a proto o sebe pečují a zdobí se. Také jsou ale, jako ženy v naší kultuře, nesmělí a nejistí a zabavují se různými uměleckými aktivitami jako je tanec a malování; na ženách jsou ekonomicky závislí.<sup>28</sup>

Toto guinejské etnikum (stejně jako další dvě zmíněná) zpochybňuje biologickou determinaci genderu a poukazuje na nesprávnou optiku, skrze kterou se díváme na společnost – a to doslova. Optická skla představují jakousi paralelu k brýlím, jenž nám dávají nahlédnout pouze přesně ohraničeným směrem, za jehož hranice nevidíme, a způsobem vyhovujícím dané kultuře. Tato kultura obsahuje skryté předpoklady, jak se jedinci mají chovat, myslet, cítit. Optická skla utvářejí společnost a zasahují tak, aby chování jedinců bylo v mantinelech, v rámci únosnosti. Odstranit tato skla je velice obtížné, ledaže by nehrály tak důležitou roli v našem psychickém fungování. Optická skla jsou tři:

- Genderová polarizace: muž a žena jsou dva odlišné protipóly (viz **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**)
- Androcentrismus: „mužostřednost“, muž a jeho prožívání světa představuje normu a žena a ostatní odchylky jsou odvozením od tohoto standardu

---

<sup>28</sup> MEAD, Margaret. Pohlaví a temperament u tří primitivních společností. Vyd. 1. Praha : Sociologické nakladatelství, 2010.

- Biologický esencialismus: genderová polarizace je opodstatněná, neboť je přirozeným a nevyhnutelným důsledkem vrozených biologických rozdílů mezi pohlavími<sup>29</sup> (viz 1.2.3)

#### ***1.2.4 Mýtus rovnosti založené na individuálních schopnostech a svobodné vůli***

Zatímco předchozí názor na uspořádání vztahů mezi muži a ženami nacházel inspiraci především v oblasti přírodních věd, mýtus, že určujícími faktory postavení mužů a žen jsou jejich vůle a individuální schopnosti prosadit se, je spíše v rovině sociálně-politické. Moderní politické názory tak často mylně prosazují tezi, že v demokratické společnosti záleží na svobodě rozhodování, které ovlivní občanova postavení.<sup>30</sup> Tento názor tedy jakkoliv popírá diskriminaci žen a existující sociální problémy, jelikož podmínky jsou pro všechny lidi nastaveny stejně. Tímto názorem nám je tedy naznačováno, že ženy si za svoje nerovné postavení mohou samy svojí nečinností a nedostatečným úsilím. Evidentním nedostatkem této názorové platformy je, že vytrhává člověka z kontextu sociálních vztahů, jako by vliv celé společnosti a kultury, ve které se jedinec narodil a vyrůstá, byl zanedbatelným prvkem v utváření vlastností a charakteru člověka. Snadno vytane na mysli otázka, proč dlouhodobé statistiky ukazují nižší platové ohodnocení žen a malý počet žen v oblasti vrcholového managementu. Dá se toto vše zdůvodnit jejich slabou vůlí prosadit se a nedostatečnými schopnostmi být aktivní a řídit? Jsou vskutku pracovní podmínky nastaveny rovně pro ženy i muže?<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> RENZETTI, Claire M. - CURRAN, Daniel J. Ženy, muži a společnost. Vyd. 1. Praha : Karolinum, 2003, s. 526

<sup>30</sup> Svoboda rozhodování je cílem, ke kterému se snaží naše společnost dojít. Je to něco, co zatím není teď a tady reálné.

<sup>31</sup> KRÍŽKOVÁ, Alena - PAVLICA, Karel. Management genderových vztahů : postavení žen a mužů v organizaci. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2004, s. 14-15

## **2 Gender v oblasti pracovní sféry**

Jednou z oblastí, kde je genderová nerovnost nejvíce zřetelná, je oblast pracovní. Zde se střetávají muži a ženy v boji o pracovní pozice (zejména manažerské), ukazují se jejich strategie a volby pro pracovní růst, vynořují se zde také bariéry přístupu k těmto pozicím. Obecně jsou rozlišovány dva typy diskriminačního chování: genderová diskriminace v přístupu k zaměstnání a zacházení v zaměstnání. Vystává zde otázka rovných příležitostí žen a mužů na trhu práce, otázka pracovní segregace, platové difference a kombinace pracovního a soukromého života.

### **2.1 Vzdělání a práce – doména mužů, ale i žen**

Vzdělání a práce zaměřená na výdělek byla dlouhou dobu v patriarchálních společnostech spojena pouze s mužskou částí populace. Pracovní právo stejně jako přístup ke vzdělání, jenž zvyšovalo šance žen na lepší uplatnění na pracovním trhu, si musely ženy vydobýt. Prvopočátkem veškerého odporu mužské nadvládě bylo hnutí za volební právo žen (první vlna feminismu), který se často mísil s bojem proti rasismu a utlačování národnostních menšin. Nicméně druhá vlna feminismu v 60. a 70. letech, jak ve Spojených státech tak i v Evropě, se zaměřila také na problematiku genderového útlaku na poli pracovním a domácím.<sup>32</sup> Začalo se více hovořit o politice vztahů mezi pohlavími a soustředilo se na teoretický výklad kořenů nerovného postavení žen.

Úsilí vynaložené na zrovnoprávnění žen a mužů na trhu práce stále ještě neskončilo a dnes se ženy na pracovišti potýkají s mnohými diskriminačními faktory, na které poukází. Zaměřím se především na současnou dobu a na diskriminaci na základě pohlaví v „bělošském“ kontextu. Nebudu tedy rozebírat nerovné postavení žen a mužů s jinou rasovou a etnickou příslušností než je ta naše, i když je jejich situace více kritická.<sup>33</sup> Zaměřím se na struktury majoritní společnosti, na nichž jsou minoritní

---

<sup>32</sup> Ibid., s. 16

<sup>33</sup> V historii byly vždy ženy jiné barvi pleti než bílé nejhůře placenou skupinou na trhu práce.



skupiny závislé. Lze tedy odvodit, že problémy majoritní společnosti se v minoritních skupinách nejenom odráží, ale i dále umocňují.

### ***2.1.1 Zaměstnanost žen v ČR v 20. a 21. století***

V kapitalistickém systému dělby práce je žena spojována s neplacenou reprodukční prací, zatímco muži s placenou produktivní prací. Naopak socialistický politicko-ekonomický systém v období komunismu, který byl vládnoucí ideologií v Československu po 40 let, se nezabýval otázkou rozdělení genderových rolí v soukromé a veřejné sféře, ale usiloval o zařazení žen do pracovního procesu a to na plný úvazek. Nicméně tradiční role ženy v domácím prostředí zůstala nezpochybnitelná, což mělo za následek zvýraznění problému tzv. dvojí zátěže (viz 2.3.3), jenž přetrvává dodnes spolu s dalšími problémy týkajícími se nízkého finančního ohodnocení žen (hlavní význam platu muže byl a je zachován) a jejich absence na manažerských pozicích.<sup>34</sup>

Míra ekonomické aktivity českých žen patří mezi nejvyšší v Evropě, což je evidentní z již zmiňované proklamace emancipace žen budované v období po roce 1948. České ženy totiž na rozdíl od žen ze Severní Ameriky a některých zemí západní Evropy pracovat musely. Dnes pracovat také „musí“ kvůli závislosti většiny domácností na dvou příjmech. V devadesátých letech tvořily ženy 44% ze všech zaměstnaných na českém trhu práce a tento stav se začátkem nového tisíciletí měnil pouze nepatrně.<sup>35</sup> „Vyšší podíl ekonomicky činných žen než v ČR má v Evropě pouze Rumunsko, Litva a Finsko (46%). Podobný podíl ekonomicky činných žen na celkové ženské populaci jako v ČR nalezneme podle dat z roku 1999 ve Slovinsku, Estonsku a Velké Británii (44%).“<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> KRÍŽKOVÁ, Alena. Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání. 1. vyd. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2007

<sup>35</sup> Ibid., s. 35

<sup>36</sup> KRÍŽKOVÁ, Alena - HELŠUSOVÁ, Lenka. Sociální kontext života žen pracujících v řídicích pozicích. 1. vyd. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2002, s. 11

## 2.2 Teorie genderových nerovností na trhu práce

„Muži a ženy vždy pracovali, ale typy pracovních možností jim dostupných a odměna, kterou za svoji práci dostávali, tradičně závisela spíše na kulturně předepsaných a utužovaných představách „ženské“ a „mužské“ práce než na jejich talentu.“<sup>37</sup> Převažující genderová ideologie ovlivňuje nejenom typ práce a výplatu, ale i pozice, jež jsou ženám a mužům dostupné jiným způsobem.

Všeobecně lze trh práce charakterizovat jako rozdělený podle pohlaví, kde se ženské práci přisuzuje nižší hodnota, a tudíž odměna za odvedenou práci je jí „odpovídající“. Přístup k prestižnímu zaměstnání je značně omezen řadou bariér, jež jsou utvářeny názory na „ženskou“ práci, která je stále odvozována od všeobecně rozšířeného genderového stereotypu týkajícího se vrozené pasivity a fyzické slabosti žen. Často jsou ženy kompromitovány jejich „nezastupitelnou“ rolí rodinné „udržovatelky“ a hlavně vychovatelky. Tento precedent pochází z dominantní ideologie střední třídy druhé vlny feminismu, kdy panovalo přesvědčení, že skutečná žena má zůstat doma a nemá pracovat. Ženy, ale i muži, proto ani dnes nevytvářejí své profesní strategie a volby zcela svobodně, nýbrž pouze svobodně v rámci fungujících genderových vztahů a ideologií.

### 2.2.1 Vliv patriarchálního modelu rodiny na chod podniku

Patriarchální model rodinných vztahů je identifikován jako významný zdroj formování hierarchií v moderních organizacích. Modely genderových rolí uplatňovaných v rodině jsou tedy jakousi paralelou a zároveň východiskem mocenské nadřazenosti mužů nad ženami v oblasti pracovní. Mechanismy mužské dominance a styly vedení vykazují přímou psychologickou podobnost se způsoby jakými si otcové v rodinách udržují autoritu a vůdčí postavení.<sup>38</sup> Je třeba zdůraznit, že je zde použit příměr **tradiční** patriarchální rodiny s ustaveným postavením jejích členů, kde otec je hlavou rodiny a děti i matka jsou mu podřízeny. Manifestace úcty a uznání vůči

---

<sup>37</sup> RENZETTI, Claire M. - CURRAN, Daniel J. Ženy, muži a společnost. Vyd. 1. Praha : Karolinum, 2003, s. 266

<sup>38</sup> KRÍŽKOVÁ, Alena - PAVLICA, Karel. Management genderových vztahů : postavení žen a mužů v organizaci. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2004, s. 32

nadřazenému otci je povinností; od synů se navíc očekává, že budou plnit náročné úkoly týkající se stupně vzdělání a pracovní prestiže. Od manželek a dcer, jak jsem již mnohokrát uvedla, se očekává podpora, pochopení a empatie. Je samozřejmé, že tento tradiční model rodiny se dnes již neobjevuje s takovou intenzitou a častostí jako dříve, ale jeho následky jsou stále patrné, např. právě v zaměstnáních.

„Celkově lze říci, že preference a orientace na maskulinní hodnoty a způsoby jednání se odrážejí ve všech druzích symbolických prostředků, kterými je podniková kultura utvářena. V organizacích ovládaných muži se tak lze běžně setkávat s projevy, které implicitně i explicitně vylučují ženy z rovnoprávné účasti na podnikovém dění.“<sup>39</sup> Termíny obsažené v jazyku<sup>40</sup>, stejně jako stereotypní mužské vzorce chování nutí ženy buď k přijetí vedlejší či podřízené role, anebo k napodobování mužského modelu jednání. Druhá varianta se pak okolí logicky jeví jako směšná, nehodná ženy kvůli její agresivní podobě.

### **2.2.2 Charakteristika genderované organizace**

Vzhledem ke skutečnosti, že pracovní sféra byla od samého počátku doménou mužů, nelze se divit, že většina organizací a podniků je utvářena a funguje v souladu s hodnotami maskulinního vzorce chování. Normy přetrvávající v organizacích tedy jednoznačně zvýhodňují muže. „Organizační život je na formální i neformální úrovni dlouhodobě určován principy preferujícími průbojnost a agresivitu před solidaritou, soutěživost před spoluprací, aktuální výkon před potenciálním, racionalitu před emocemi a intuicí, práci před soukromým a rodinným životem, vnitřní organizační zájmy před vnějšími, kvantitativní ukazatele před kvalitativními apod.“<sup>41</sup>

„Genderovaná“ organizace je organizace ovlivněná normami a hodnotami zvýhodňujícími buď muže, anebo ženy. V perspektivě genderové ideologie naší kultury se setkáme převážně s maskulinními organizacemi; s femininními organizacemi jen v určitých oblastech jako jsou výchova a vzdělávání dětí a zdravotní a sociální péče.

---

<sup>39</sup> KRÍŽKOVÁ, Alena - PAVLICA, Karel. Management genderových vztahů : postavení žen a mužů v organizaci. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2004, s. 35

<sup>40</sup> Příklad: „tajemník či ekonom“ versus „úřednice či účetní“

<sup>41</sup> KRÍŽKOVÁ, Alena - PAVLICA, Karel. Management genderových vztahů : postavení žen a mužů v organizaci. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2004, s. 30

Nicméně ani v těchto podnicích nemají ženy dominantní postavení, řídící pozice opět přináležejí mužům.

### ***2.2.3 Genderové stereotypy na pracovišti***

Dříve byla ženská práce vnímána jako sekundární nebo doplňková k práci mužské. Ženská pracovní síla byla ovšem vnímána jako méně vážná a méně plnohodnotná nejenom zaměstnavateli a celkově muži, ale i ženami. Široké veřejnosti tedy nepřišlo nespravedlivé, pokud žena zaujímala nižší příčku v pracovní hierarchii a dostávala nižší plat. Přestože tento pohled na diskriminaci na základě pohlaví na pracovním trhu vypadá zastaralé, není tomu tak. Tyto stereotypy stále z velké části platí, jelikož genderovou strukturu trhu práce charakterizuje především jeho segregace podle genderu a mzdové nerovnosti (viz 2.3.1 a 2.3.2). Všeobecně lze říci, že mnozí lidé věří v existenci zaměstnání, která nejsou od přírody pro muže nebo ženy vhodná. V myslích většiny lidí zůstává zakořeněno přesvědčení, že ženy preferují čisté a relativně snadné zaměstnání. Na základě toho často zaměstnavatelé argumentují a ospravedlňují svá rozhodnutí při výběrových řízeních tím, že žena by v takové práci a na takové pozici nebyla šťastná, protože jde o špinavou, nebo (psychicky, fyzicky) obtížnou práci. Je tomu jinak. Ženy se spíše zajímají o stejný plat za stejnou práci a další finanční výhody, které jim tato práce může skýtat (např.: zdravotní pojištění, placené nemocenské a důchodové pojištění).

Dalším diskriminujícím faktorem založeným na stereotypním chápání postavení ženy v naší společnosti je předpoklad, že mladá žena v blízké budoucnosti otěhotní a nastoupí na mateřskou dovolenou, a tím vyvstanou v podniku problémy s nahrazením její pozice a spousta dalších potíží. Pokud se ve výběrovém řízení zaměstnavatel rozhoduje mezi mladou ženou a mladým mužem, dá častěji přednost muži, pokud totiž dané zaměstnání vyžaduje rozsáhlé zaškolení, mohlo by opět těhotenství praxi narušit a zkomplikovat. Genderové stereotypy a celková sociální struktura, kde „být matkou“ znamená nemoci plnohodnotně pracovat, mají bezpochyby vliv na rozhodování zaměstnavatelů, jelikož ti činí svá rozhodnutí bez ohledu na záměr uchazeček mít děti či jejich pracovní záměr. Stejně tak zaměstnavatelé předpokládají, že muži nebudou mít zájem o výchovu dětí – od toho mají přece manželky, s kterými tyto děti zplodili. Není tak brán ohled na pracovní a osobní podmínky otců samoživitelů a mužů dávajícím

přednost rovnocenné nebo primární rodičovské roli. Stejně tak jako ženy musí i muži čelit nekompromisním soudům ze strany svého okolí ovlivněným genderovými stereotypy.<sup>42</sup>

## 2.3 Diskriminace žen v pracovní sféře

Tato kapitola se věnuje různým druhům a oblastem diskriminace, s nimiž se ženy setkávají na pracovním trhu. Pod pojmem diskriminace se rozumí znevýhodněné zacházení. V oblasti genderu je to takové jednání, kdy je s osobou zacházeno ve srovnatelné situaci méně výhodným způsobem než s osobou jinou z důvodu pohlaví.<sup>43</sup> Často je tak činěno, ať již vědomě či nevědomě, na základě vlastností a norem, které jsou stereotypizovány, a o nichž se předpokládá, že jsou typické pro to či ono pohlaví.

Pracovní prostředí vzhledem ke své hierarchizaci umocňuje normy vztahující se k genderovým rolím, a tak je diskriminace snadno udržována. Zároveň se však zvyšuje povědomí o existenci nerovného postavení žen na pracovním trhu a ženy samy si uvědomují příčiny a důsledky diskriminace na základě pohlaví. Podle výzkumu veřejného mínění o postavení žen na trhu práce jsou tři čtvrtiny české populace přesvědčeny, že ženy jsou v pracovním prostředí znevýhodněny a na intenzitě tomu dodává tvrzení 40% žen uvádějících diskriminaci v zaměstnání – přičemž asi polovina z nich z důvodu pohlaví.<sup>44</sup> Velká část společnosti si je tedy vědoma nerovných příležitostí pro muže a ženy v pracovní sféře, ovšem implementace řešení a zejména jejich výsledků se zdá být poněkud pomalá. Jak je to možné? Zřejmě proto, že oblast práce se jako mužská dominanta váže s tzv. „mužskými“ atributy, jakými je např. výkonnost, agresivita, soutěživost a sebeprosazení.<sup>45</sup> Tyto atributy jsou v pracovní sféře naší společnosti tak silně zakořeněny, že ačkoliv jsou postupně oslabovány, nelze s nimi zatím otřást natolik, aby byly pracoviště místy rovnocennými jak pro muže tak

---

<sup>42</sup> RENZETTI, Claire M. - CURRAN, Daniel J. Ženy, muži a společnost. Vyd. 1. Praha : Karolinum, 2003, s. 309 - 313

<sup>43</sup> FERRAROVÁ, Eva. Příručka pro implementaci rovných příležitostí žen a mužů a principů gender mainstreamingu ve veřejné správě v České republice. Praha : Gender Studies, 2007, s. 8

<sup>44</sup> KRÍŽKOVÁ, Alena. Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání. 1. vyd. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2007, s. 39

<sup>45</sup> KRÍŽKOVÁ, Alena - HELŠUSOVÁ, Lenka. Sociální kontext života žen pracujících v řídicích pozicích. 1. vyd. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2002, s. 11

pro ženy. Tato kapitola představí některé ze stávajících překážek na cestě vedoucí k tomuto cíli.

### ***2.3.1 Genderová segregace na trhu práce***

„Trh práce je strukturován podle pohlaví tak, že dochází ke koncentraci mužů a žen do rozdílných sektorů, povolání či pracovních míst. Specifická koncentrace žen do určitých oborů (školství, zdravotnictví, služby) a nižších pozic a mužů do oborů jiných (průmysl, zemědělství) a na pracovní místa s vyššími kompetencemi a řídicí odpovědností, je označována jako genderová segregace.“<sup>46</sup> S „ženskými“ zaměstnáními se pojí dvě neopomenutelné charakteristiky, které mají stěžejní roli v diskriminaci žen v pracovní oblasti. Zaprvé je v odvětvích s většinovým podílem zaměstnaných žen pro ženy velice obtížné dosahovat odpovědnějších a lépe placených manažerských pozic. Vyšší prestiž povolání tak nepřichází v úvahu. Zadruhé, ženy oproti mužům dostávají výrazně nižší mzdy; s tím souvisí i nižší jistota a méně zaměstnaneckých výhod.

Příčiny genderové segregace na pracovištích jsou lehce objasnitelné, jelikož vyplývají z nekončícího procesu učení se genderovým stereotypům naší kultury.<sup>47</sup> Kořeny rozdělení žen a mužů do různých odvětví a na různé pozice sahají až do raného dětství. Výchova v rodině, ale i v mateřských a základních školách, nás tlačí k výběru genderově „vhodné“ profese. Výběr zaměstnání je pak logickým následkem typu a dosažené úrovně vzdělání. Preference při volbě zaměstnání jsou pak také ovlivňovány postoji ke kariéernímu postupu a celkově mírou instrumentálních a expresivních vlastností, jež jsou jedinci vlastní.

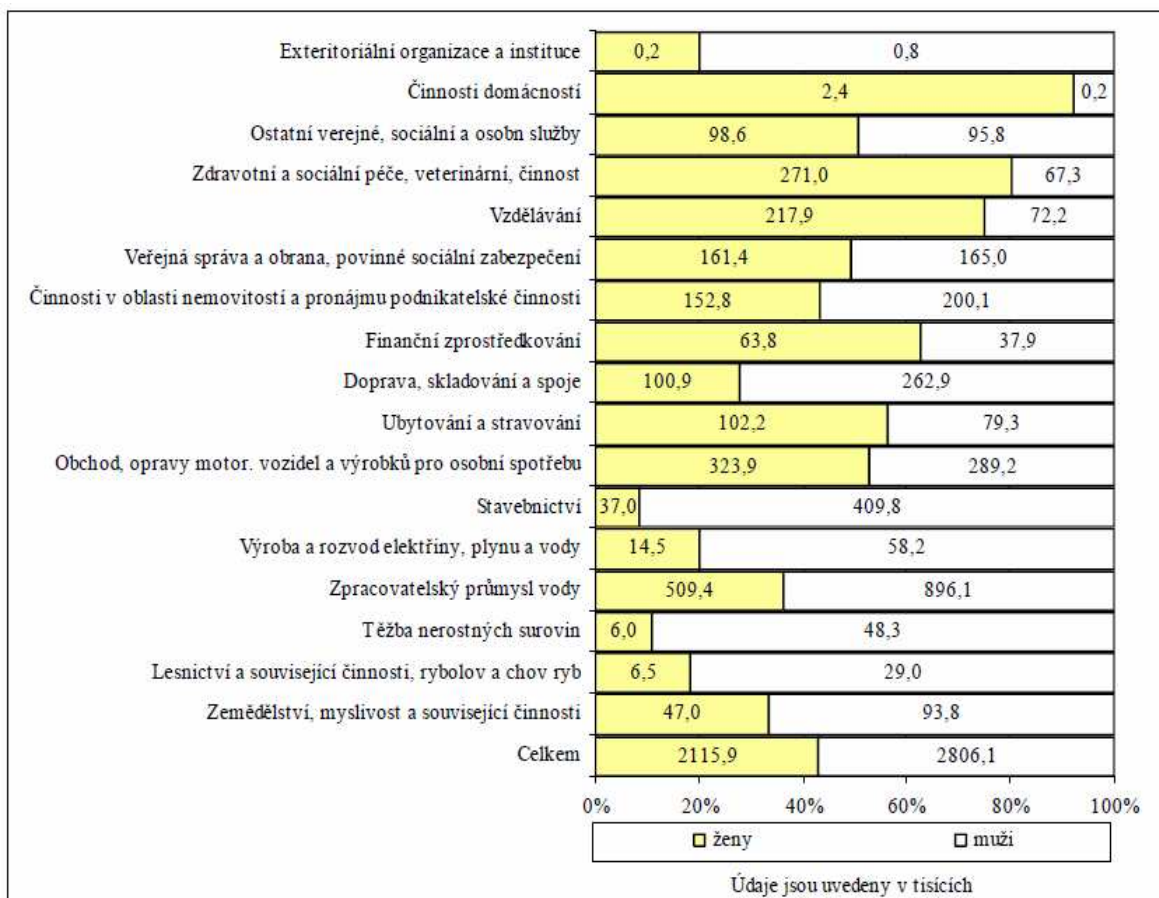
Graf 1 zobrazuje předvídatelné rozložení mužů a žen v různých odvětvích na trhu práce. Ženy jsou nejvíce procentuálně koncentrovány ve zdravotní a sociální péči a vzdělávání. Muži se oproti ženám soustřeďují ve stavebnictví a těžbě nerostných surovin. Je třeba upozornit, že se jedná pouze o procentuální zastoupení žen a mužů ve výdělečné sféře. Jedinou nevýdělečnou oblastí je činnost v domácnosti, kde „vítězí“, dalo by se téměř říci, na celé čáře ženy.

---

<sup>46</sup> KRÍŽKOVÁ, Alena - PAVLICA, Karel. Management genderových vztahů : postavení žen a mužů v organizaci. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2004, s. 71

<sup>47</sup> Genderově orientovaná socializace tak udržuje diskriminační praktiky, jejichž výsledkem je segregace povolání.

**Graf 1 Pracovníci v civilním sektoru národního hospodářství podle odvětví OKEČ**



Zdroj: Zaostřeno na ženy, na muže 2008. Praha : Český statistický úřad, 2008.

Pracovní segregace podle pohlaví se měří tzv. indexem difference D (též nazývaný Duncanův index segregace). D se udává jako procentuální míra celkové pracovní síly, která by musela změnit zaměstnání, aby byly podíly obou pohlaví v „femininních“ i „maskulinních“ oborech stejné. Index difference se může měnit jednak z důvodu měnící se struktury zaměstnanosti, jednak díky změnám v podílu žen v určitých zaměstnáních.<sup>48</sup>

Index difference se v České republice rok od roku snižuje a to znamená, že segregace podle pohlaví klesá, ovšem pouze u populace mladší 35 let.<sup>49</sup> Především v posledních letech stále více mužů vstupuje do školství a zdravotnictví a více ženám se

<sup>48</sup> Kariéra, rodina, rovné příležitosti : výzkumy postavení žen a mužů na trhu práce. Praha : Gender Studies, 2006, s. 16

<sup>49</sup> Ibid., s. 16

daří pronikat do zaměstnání tradičně vykonávaných muži. Většina mužů si však hledá zaměstnání, která jsou pro jejich pohlaví typická a tudíž genderově „vhodná“. Nezřídka se totiž stává, že v důsledku „stigmatizace“ feminizovaných oborů mají muži do těchto oblastí ztížený přístup kvůli názoru společnosti, podle kterého se má „správný“ muž distancovat od všeho ženského. Pokud se muž od své preference nedá odradit a vstoupí do „ženského“ oboru, bývá v rámci sociální kontroly různě sankcionován a ve výjimečných případech dokonce označován za „zženštilého“. Feminizovaným oborům, kde ženy tvoří 70% všech pracovníků, jsou totiž připsány stereotypní femininní charakteristiky jako empatie, trpělivost, ochota, schopnost péče o druhé a citlivost. Pokud přece jen muž vstoupí do feminizovaného oboru a nedostane se mu negativní zpětné vazby, může se těšit na následující výhody:

- Muži jsou v některých oborech považováni za vzácné pracovní síly, které je třeba si udržet, a proto na stejné pracovní pozici jako ostatní ženy dostává muž plat výrazně vyšší. Nezřídka se pak stává, že ho kariérní růst vynese až na řídicí místo a jeho mzda se „úměrně“ k tomuto postu navýší.
- Muži nastoupivšímu na tradičně feminizovanou pozici se obvykle změní náplň a charakter této práce. Jeho úkoly se stanou odpovědnějšími a závažnějšími. Muž již pak není sekretářkou, ale tajemníkem.
- Od žen se často očekává tzv. emoční práce. Výraz tváře letušky musí být příjemný a milý, prožívání a jednání musí alespoň napovrch poukazovat na její pozitivní naladění. Od mužů není projevování pozitivních emocí a vytváření příjemné atmosféry vyžadováno. Emoční práce nezapadá do mantinelů tradičně vymezených mužských rolí.<sup>50</sup>

Pokud již dojde k snížení pracovní segregace na základě pohlaví, je bohužel tato změna dále znehodnocována dalšími faktory. Prvním z nich je tzv. pracovní resegregace. Když zaměstnanci např. ženského pohlaví proniknou do pro ně tradičně uzavřených struktur pracovního trhu a nahradí zaměstnance pohlaví mužského, tak se toto integrované zaměstnání může znovu resegregovat. Resegregaci ilustruje příklad,

---

<sup>50</sup> KRÍŽKOVÁ, Alena - PAVLICA, Karel. Management genderových vztahů : postavení žen a mužů v organizaci. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2004, s. 72 - 73



kdy se práce na bankovních přepážkách změnila z mužské na ženskou. Vyšší platy a odpovědnější pracovní pozice odlákaly muže od bankovních překážek a uvolnily tak místo pro ženy. Tím se snížila prestiž tohoto povolání – stejně tak jako v případě resegregace učitelství. Dalším negativním faktorem je oborová segregace na základě pohlaví, kde ženy a muži v určitém oboru mají stejnou pracovní pozici, ale ve skutečnosti vykonávají jiné práce. Posledním faktorem je podniková segregace na základě pohlaví, kde platí to samé jako u oborové segregace, jen s tím rozdílem, že muži a ženy mají stejnou pozici v rámci podniku.<sup>51</sup>

### **2.3.2 Mzdová nerovnost podle genderu**

Dalším neopomenutelným a statisticky dokazatelným jevem genderové diskriminace na trhu práce je mzdová diskriminace. Ženy převládají v méně placených zaměstnáních s nižší prestiží a s menší šancí kariérního postupu, což je samozřejmě úzce provázáno s genderovou segregací. Horizontální i vertikální pracovní segregace na základě pohlaví se bezpochyby podílí na platové diferenci mezi muži a ženami. Nižší mzdy mají jak ženy na manažerských pozicích (vertikální segregace), tak ženy pracující v typicky „ženských“ oborech (horizontální segregace), čili ve veřejných službách jako jsou vzdělávání, zdravotnické a sociální služby. Průměrný rozdíl v mzdovém ohodnocení mužů a žen činí 25-30% v neprospěch žen. Plat žen v průměru dosahuje 70% platu mužů. Tyto rozdíly nelze vysvětlovat jinou vzdělanostní či odvětvovou strukturací ženské populace, jelikož při bližším pohledu zjistíme, že výdělky žen a mužů na stejné pozici a v rámci jedné oblasti/oboru se liší (někdy až s 50% rozdílem).<sup>52</sup> Tyto rozdíly znázorňuje Tab. 1.

---

<sup>51</sup> RENZETTI, Claire M. - CURRAN, Daniel J. Ženy, muži a společnost. Vyd. 1. Praha : Karolinum, 2003, s. 279 - 280

<sup>52</sup> KRÍŽKOVÁ, Alena. Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání. 1. vyd. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2007, s. 36 - 37

**Tab. 1 Průměrné hrubé měsíční mzdy mužů a žen za rok 2002 v zaměstnáních tříděných podle klasifikace KZAM**

Kategorie zaměstnání	Počet mužů v %	Počet žen v %	Muži – průměrná měsíční mzda	Ženy - průměrná měsíční mzda	Ženy – poměrná výše mzdy v %
1 – zákonodárci, vedoucí a řídící pracovníci	6,8	4,6	47 473	26 687	56,2
2 – vědecký a odborní pracovníci	9,8	10,1	30 460	23 850	78,3
3 – technici, zdravotníci a pedagogičtí pracovníci	17,9	34,4	23 835	17 528	73,5
4 – nižší administrativní pracovníci	2,5	12,4	17 431	13 871	79,6
5 – provozní pracovníci ve službách a obchodě	5,0	8,0	15 764	11 297	71,6
6 – kvalifikovaní dělníci v zemědělství a lesnictví	0,9	1,1	12 260	11 082	90,4
7 – řemeslníci a kvalifikovaní výrobci, zpracovatelé a opraváři	29,3	9,0	17 473	12 355	70,7
8 – obsluha strojů a zařízení	23,2	12,9	17 496	13 016	74,4
9 – pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	4,5	7,3	12 708	9 902	77,9
<i>Celkem</i>	100	100			

Zdroj: Mzdy zaměstnanců za rok 2002. Praha, ČSÚ 2003.<sup>53</sup>

Z tabulky lze vyčíst, že nejmarkantnější platový rozdíl je na nejvyšším místě klasifikace zaměstnání. Manažerky a ženy na vedoucích pozicích si vydělají téměř o polovinu méně než muži. Na českém trhu totiž platí, že čím vyšší funkce v zaměstnání, tím méně žen, a tím větší mzdová diference mezi muži a ženami. Nejvíce jsou znevýhodněny vysokoškolačky ve srovnání se stejně vzdělanými muži (platový rozdíl činí okolo 35%).<sup>54</sup>

Dále se mzdová mezera mezi průměrným výdělkem mužů a žen pohybuje, kromě odvětví a pozice žen v zaměstnání, v závislosti na ekonomických změnách a reformách

53 Cit. Dle: KRÍŽKOVÁ, Alena - PAVLICA, Karel. Management genderových. Praha : Management Press, 2004, s. 75

54 KRÍŽKOVÁ, Alena - PAVLICA, Karel. Management genderových vztahů : postavení žen a mužů v organizaci. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2004, s. 74

v daném státě, ale také v závislosti na věku pracovnice. Ve věku do 29 let je platový rozdíl o něco nižší, jelikož ženy v tomto věku ještě tolik neznevýhodňuje faktor péče o děti. Mimo jiné péče o děti a domácnost je jeden z argumentů, kterým zaměstnavatelé a tvůrci veřejných politik zaštiťují své názory na důvod, proč jsou ženy silně zastoupeny v určitých zaměstnáních, jež jsou díky tomuto procentu žen podhodnoceny.<sup>55</sup> Myslí si totiž, že ženy do těchto „nenáročných“ a tudíž nevynášejších zaměstnání vstupují dobrovolně, jelikož se chtějí primárně věnovat rodině a domovu. Ženy se „nechtějí“ tolik angažovat ve veřejné sféře a být ekonomicky aktivní, a proto dostávají méně než muži. Toto vysvětlení se nazývá teorie lidského kapitálu. Lidský kapitál je osobní aspekt mzdového rozdílu. Slabinou teorie lidského kapitálu je, že nebere v potaz omezení strukturální, čili omezení vycházející z charakteristiky samotného pracovního místa. Ženy často přijmou práci s nízkým platem, ne na základě svojí svobodné vůle, ale na základě faktu, že pracovní doba a uspořádání jsou více kompatibilní s potřebami péče o dítě.<sup>56</sup>

### ***2.3.3 Průnik práce a rodiny***

Přetrvávající stereotypy týkající se „vhodných“ mužských a ženských prací a tlak na konformitu umocňují a udržují genderovou segregaci na pracovišti a jsou taktéž příčinou platové difference mezi muži a ženami. Předpoklad, že veřejná sféra (svět práce) patří mužům a naopak svět soukromý je svět ženský, je ve společnosti silně zakořeněn a je nesprávný. Pokud tedy ženy vystoupí ze „své“ oblasti a chtějí být ekonomicky aktivní, je jim společností předkládáno, že jejich práce je pouze doplňková a podružná práci mužské, protože ženská zaměstnání jsou pouze nadstavbou práce v domácnosti. Stejně tak je podhodnocena jejich práce doma a péče o rodinu, jelikož to není „skutečná“ práce a nepřináší žádný materiální výsledek v podobě peněžního výdělku.

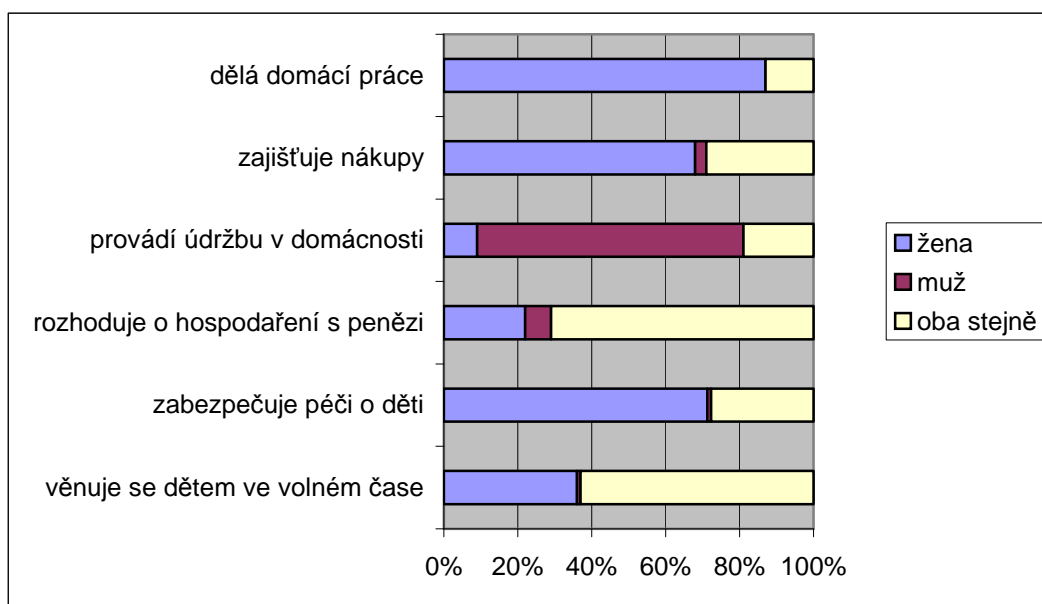
---

<sup>55</sup> KRÍŽKOVÁ, Alena. Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání. 1. vyd. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2007, s. 37

<sup>56</sup> RENZETTI, Claire M. - CURRAN, Daniel J. Ženy, muži a společnost. Vyd. 1. Praha : Karolinum, 2003, s. 299

Důsledky stereotypního uchopení tohoto světa jako místa, kde mají obě poloviny populace svoje předem dané místo a postavení, trpí jak ženy, tak muži. Mužům je společenskými bariérami často bráněno, aby mohli převzít rovný díl péče o rodinu a domácnost. Primární zodpovědnost za chod domácnosti a péči o děti totiž nesou ženy, a to i ženy ekonomicky činné. Na základě této premisy vyvstává problém kombinace práce a rodiny, tzv. problém dvojí zátěže – neboli second shift. Ženy se musí vyrovnat s dvojí pracovní směnnou, tedy s jednou ve světě veřejném a druhou ve světě soukromém, a to za menší finanční odměnu.<sup>57</sup> Od mužů se obvykle nevyžaduje tak intenzivní nasazení v domácnosti, což má vliv na kvantitu účasti v rodinném prostředí a reálné rozdělení povinností v domácnostech mezi ženy a muže, jak naznačuje Graf 2. Z tohoto grafu je čitelné, že více domácích prací a péči o děti v průměru zastávají ženy.

**Graf 2 Rozdělení povinností v domácnostech mezi ženy a muže.**



Zdroj: E – deti05, výzkumný ústav práce a sociálních věcí<sup>58</sup>

Dělba rolí v rodině je důsledkem genderového kontraktu, sociální politiky státu a podniků a ekonomických podmínek. Nicméně na druhé straně stojí preference mužů a

<sup>57</sup> RENZETTI, Claire M. - CURRAN, Daniel J. Ženy, muži a společnost. Vyd. 1. Praha : Karolinum, 2003, s. 321

<sup>58</sup> Cit. Dle: Kariéra, rodina, rovné příležitosti : výzkumy postavení žen a mužů na trhu práce. Praha : Gender Studies, 2006, s. 7

žen, kteří by si poměr angažovanosti v práci a participace na rodinných záležitostech představovali jinak. Těchto aspektů, stejně jako strategií řešení kombinace práce a rodiny, si blíže všímá kapitola zabývající se tématem rodiny kontra práce v managementu.

### ***2.3.4 Sexuální obtěžování na pracovišti***

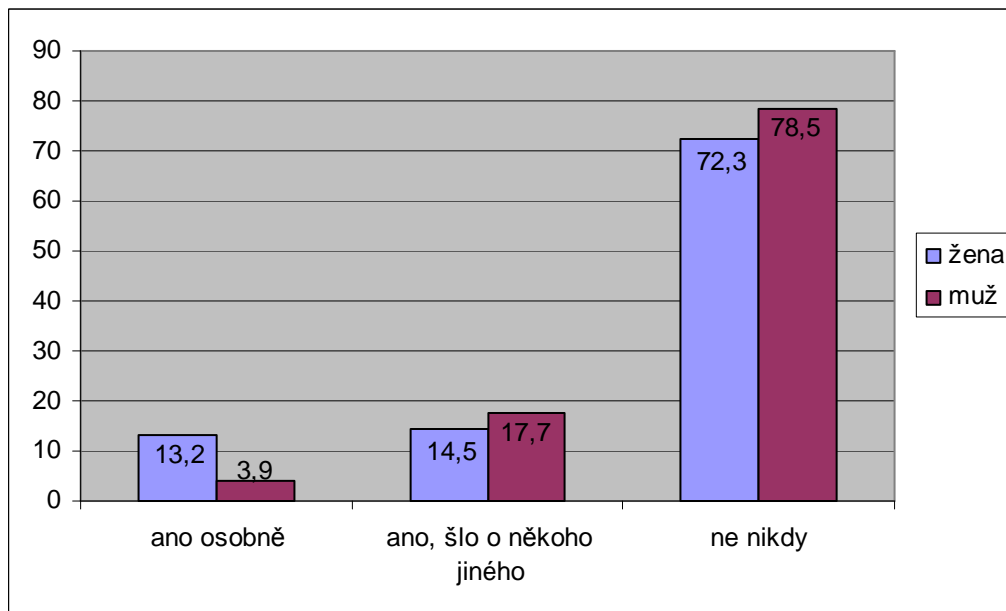
Sexuální obtěžování je další formou diskriminačních mechanismů v zaměstnáních a je také vedle platové difference důsledkem pracovní segregace na základě pohlaví. Sexuální obtěžování je definováno různě, protože se nejedná o úzce vymezený pojem a může být součástí další diskriminace, násilí, např. pracovní šikany (mobbingu a bossingu). Sexuální obtěžování pochází z anglického výrazu „sexual harassment“, což se často chybně překládá jako sexuální harašení. Konotace tohoto slova podstatu sexuálního obtěžování jen zlehčují a zesměšňují. Vedle směrnic Evropského parlamentu a Evropské rady, nebo celkově vedle legislativy Evropské unie, je sexuální obtěžování vymezeno také v rámci Zákoníku práce ČR, kde se pod tímto pojmem rozumí: „...jednání sexuální povahy v jakékoli formě, které je buď dotčeným zaměstnancem oprávněně vnímáno jako nevíтанé, nevhodné nebo urážlivé a jeho záměr nebo důsledek vede ke snížení důstojnosti fyzické osoby nebo k vytváření nepřátelského, ponižujícího nebo zneklidňujícího prostředí na pracovišti nebo které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí, které ovlivní výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů.“<sup>59</sup>

Přestože občas dochází i k sexuálnímu obtěžování mužů a k obtěžování stejného pohlaví, jsou to nejčastěji ženy, které se stávají oběťmi různých lehkých až závažnějších forem nátlaku sexuální podstaty. Z celé čtvrtiny české populace, která se někdy v práci setkala se sexuálním obtěžováním, 13% žen a 4% mužů uvedlo, že byli oběťmi přímo oni osobně, jak ilustruje Graf 3.

---

<sup>59</sup> Zákoník práce, hlava první, § 1, odst. 9. Cit. Dle: Sexualizovaná realita pracovních vztahů : analýza sexuálního obtěžování v České republice. Vyd. 1. Praha : Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006, s. 126

**Graf 3 Odpovědi na otázku: Setkal/a jste se někdy na současném nebo minulém pracovišti se sexuálním obtěžováním? Výsledky jsou uvedeny v procentech podle pohlaví.**



Zdroj: Sexualizovaná realita pracovních vztahů. Praha : Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006, s. 36

Pod sexuálním obtěžováním si lze představit nežádoucí posměšky, poznámky, vtipy, návrhy a fyzický kontakt sexuálního charakteru, žádosti o sexuální služby.<sup>60</sup> Obecně však rozlišujeme dva druhy sexuálního obtěžování:

- „Obtěžování pro něco“, kdy určitá sexuální forma požadována jako úplatek za udržení současného pracovního místa, anebo za přístup k pracovní pozici. Pachateli tohoto sexuálního obtěžování jsou nejčastěji nadřízení muži, kteří tak brání postupu žen do manažerských funkcí.
- „Nepřátelské prostředí“ je obtěžování, kdy projevy sexuální povahy vytvářejí ofenzivní a urážející podmínky na pracovišti – nejčastěji mezi

<sup>60</sup> RENZETTI, Claire M. - CURRAN, Daniel J. Ženy, muži a společnost. Vyd. 1. Praha : Karolinum, 2003, s. 283

spolupracovníky. Může jít o pornografické kalendáře vystavené na pracovišti, sexuální nápisy atd.<sup>61</sup>

Sexuální obtěžování se ve větší míře vyskytuje v oborech či sektorech, jež jsou považovány za tradičně mužské, tedy v zaměstnáních, kde převažují muži. Stejný podíl mužů a žen na pracovišti lépe předchází vzniku a rozvoji sexuálního obtěžování.

Problém sexuálního obtěžování je, ačkoliv se na první pohled nabízí spojení se sexuální přitažlivostí, je v podstatě manifestace symbolické moci. Sexuální obtěžování je projev patriarchálního systému, kde jsou ženy na základě genderového řádu společnosti v podřízeném postavení vůči mužům. Androcentrické vzorce tak udržují bivalentní charakter kategorie genderu, jelikož přisuzují muži aktivní roli dobyvatele a pasivní roli ženě jako objektu touhy. Sexuální obtěžování představuje jednu z forem zneuznání žen jako plnohodnotných členů společnosti; udržuje také ekonomickou nerovnost mezi muži a ženami – ženy jsou vytlačovány z pozic, kde by mohly ohrozit mužskou dominanci. Sexuální obtěžování tak udržuje symbolickou nadvládu mužů snižováním profesního postavení žen a zdůrazňováním jejich genderové role a sexuální atraktivity. Nutno podotknout, že vlivem snahy poukazovat na sexuální obtěžování na pracovištích, se situace zlepšuje. Stále však zůstává viditelná genderová segregace v pracovní sféře, která ruku v ruce s obtěžujícím chováním se sexuálním podtextem utváří bariéru sociální rovnosti mužů a žen v organizacích. Ženy, jež pracují ve spíše mužském kolektivu, jsou s větší pravděpodobností vystaveny sexuálnímu obtěžování, což je odrazuje od vstupu do těchto profesí. Výsledkem jsou méně platově ohodnocené femininní odbory s nižším statusem.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> KRÍŽKOVÁ, Alena - PAVLICA, Karel. Management genderových vztahů : postavení žen a mužů v organizaci. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2004, s. 97 - 98

<sup>62</sup> Sexualizovaná realita pracovních vztahů : analýza sexuálního obtěžování v České republice. Vyd. 1. Praha : Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006, s. 20

## 2.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce

Genderové role jsou nastaveny jako komplementární, tedy znevýhodňující vždy jedno pohlaví, a proto jsou pojímány jako nevyhovující a vyžadující nápravu. Pokud chceme „nastolit“ rovné příležitosti ve vztazích a postavení žen a mužů, je záhodno, abychom se zaměřili na skutečnosti, ze kterých nerovnost pramení. Cílem je genderová integrace v celé naší společnosti, tedy i v pracovní oblasti. Jako nejtěžší úkol se zdá být zpřetrhání kořenů genderových stereotypů a zpochybnění optiky, pomocí níž na celý genderový systém naší kultury nahlížíme.<sup>63</sup> V pracovní sféře by to tedy měly být především úkoly týkající se zavádění podmínek zjednodušujících kombinaci rodinného a pracovního života, od čehož se odvíjí vyrovnání platů mužů a žen, umožnění vstupu žen do maskulinních oborů a tím pádem i usnadnění „migrace“ pracovníků na manažerské pozice.

### 2.4.1 Genderový mainstreaming

Gender mainstreaming je hlavní způsob prosazování politiky rovných příležitostí. „Je to proces (re)organizování, zlepšování, rozvíjení a vyhodnocování politických procesů tak, aby bylo na všech úrovních a ve všech stádiích zapracováno hledisko rovnosti žen a mužů, a to prostřednictvím všech aktérů, kteří se běžně podílejí na politickém rozhodování.“<sup>64</sup> Mobilizace a vlivy všeobecných politik a opatření na situaci žen a mužů jsou brány na vědomí při zavádění, monitorování a hodnocení už ve stadiu jejich připravování. Tento souhrnný přístup bere v úvahu různorodost mužů a žen i jejich potřeb, priorit a zájmů.<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> KRÍŽKOVÁ, Alena - PAVLICA, Karel. Management genderových vztahů : postavení žen a mužů v organizaci. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2004, s. 76

<sup>64</sup> FERRAROVÁ, Eva. Příručka pro implementaci rovných příležitostí žen a mužů a principů gender mainstreamingu ve veřejné správě v České republice. Praha : Gender Studies, 2007, s. 5

<sup>65</sup> Sexualizovaná realita pracovních vztahů : analýza sexuálního obtěžování v České republice. Vyd. 1. Praha : Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006, s. 120



### 2.4.2 Charakteristika genderově integrované organizace

Genderově integrované organizace jsou ty organizace: „jejichž kultura a procesy se odvíjejí od uznání a aktivního prosazování principů genderové rovnosti.“<sup>66</sup> Nikdo, ani ženy ani muži, nemůže být v takto koncipovaných podnicích znevýhodňován na základě skutečnosti, že je muž anebo žena. Genderová integrace v pracovní sféře usiluje o změny v oblasti vymezování genderových rolí v tzv. genderovaných organizacích. Genderované podniky se vyznačují praktikami a charakteristikami, jež jsou odvozeny od tradiční preference maskulinních hodnot. Ženy jsou v těchto podnicích znevýhodňovány v celé řadě ohledů vyvstávajících z komplexní problematiky genderových stereotypů. Mužská dominance je zde určitou „setrvačností“, a proto je nesmírně těžké překonat tuto patriarchální kulturu podniků. Kultura se v organizacích, ale i v jiných oblastech lidského života, projevuje jako sklon k „automatickému“ vnímání mezilidských vztahů a projevů „normálních“ mužů a žen. Úsilí změnit kulturně genderované podniky na genderově integrované organizace se jistě nevyhne střetu s dosavadními kulturně zafixovanými „standards“ a modely vztahů mezi muži a ženami.<sup>67</sup>

Snaha genderově integrované organizace je uplatňovat normy založené na principu kooperace a spoluodpovědnosti mužů a žen; a respektovat hodnoty rovnosti, skromnosti, umírněnosti a péče. Je evidentní, že tyto charakteristiky spadají pod princip tradičně chápaný jako femininní. Cílem genderově integrované organizace je tedy přiblížit se k principům „femininní“ kultury, jelikož ty v celé řadě ohledů odpovídají myšlenkám genderové rovnosti. Podniky strategicky zaměřené na genderovou integraci implementují následující principy:

- Požadavek genderové rovnosti je konkrétním výrazem respektování diversity pracovníků.
- Pracovní i soukromý život představují stejně důležité hodnoty.
- Hodnoty partnerské spolupráce a vzájemnosti převyšují orientaci na soupeření.

---

<sup>66</sup> KRÍŽKOVÁ, Alena - PAVLICA, Karel. Management genderových vztahů : postavení žen a mužů v organizaci. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2004, s. 38

<sup>67</sup> Ibid., s. 38-40

- Ideál rovnosti je v rozporu s existencí těžce prostupných hierarchií v organizaci.
- Podnik je zodpovědný za společenské důsledky a dopady svých aktivit.
- Každý organizační problém má svůj sociální rozměr.<sup>68</sup>

Zde jsou v bodech zhodnocena interpretační východiska kultury genderově integrované organizace. Tyto východiska fungují jako model, z něž je možné vycházet při navrhování a formulaci organizačních standardů. Nicméně konkrétnějším a uchopitelnějším nástrojem pro zavádění hodnot a ideálů genderově integrované organizace je systém formálních a neformálních pravidel. Tyto pravidla a opatření, jež by zajišťovala genderovou rovnost, jsou následující:

- Možnost zapojení žen ve všech oblastech organizačního života.
- Zpřístupnění manažerských pozic ženám a možnost skloubení práce a rodiny.
- Systém ohodnocení a odměňování má být nastaven tak, aby nedocházelo k finančnímu a sociálnímu znevýhodňování žen.
- Opatření v oblasti kariéry a profesního a odborného rozvoje žen. Ženám musí být komunikován lidský zájem podniku na jejich pracovním růstu.
- Vzdělávání pracovníků a managementu podniků na poli genderových otázek a diversity.
- Institucionalizovaná kontrola principů genderové rovnosti v organizaci. Motivační systém negativních a pozitivních sankcí.<sup>69</sup>

### ***2.4.3 Legislativa k dosažení rovnosti v pracovních vztazích***

Politika rovných příležitostí žen a mužů v období před vstupem České republiky do Evropské unie fungovala tak, že se diskriminací na základě genderu nezabývala, snad kvůli tomu, že jí považovala za neopodstatněnou „smyšlenku feministek“. Do české politiky se dostala jako jeden z kroků, jež bylo nutno splnit v rámci podmínek

---

<sup>68</sup> Ibid., s. 42-43

<sup>69</sup> KRÍŽKOVÁ, Alena - PAVLICA, Karel. Management genderových vztahů : postavení žen a mužů v organizaci. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2004, s. 44-46

vstupu do Evropské unie. V ČR tak vznikly instituce, vládní dokumenty a legislativní změny pro definici politiky generové rovnosti. Veřejné mínění o postavení žen v pracovní sféře a jejich diskriminaci je dnes citlivější, než tomu bylo v 90. letech minulého století, nicméně situace se zlepšila jen částečně. Zavádění změn v legislativě bez společenské diskuze, kontrolních mechanismů a podpůrných institucí, se pohybuje pouze na úrovni teorie, a tak nemění skutečnou praxi, kde jsou ženy na základě genderových stereotypů stále znevýhodňovány.<sup>70</sup>

Rámec genderových stereotypů je na trhu práce pozvolna rozpoznáván a měněn; česká společnost více méně pochopila, že genderové role a jejich vliv na jedince není mystifikací. Přestože si lidé uvědomují, že péče o děti by měla být u obou partnerů vyrovnaná, a proto v této oblasti postupně dochází k legislativnímu zrovnoprávnění mužů a žen, stereotypní vzorce chování se nemění tak rychle, jak by si mnozí přáli. Zejména důsledky ekonomických faktorů a principů zamezují pohybu genderových stereotypů lepším směrem, na jehož konci se nachází žena a muž jako rovnoprávné bytosti. „Výše mezd a mzdových rozdílů v neprospěch ženské populace, rigidita českého trhu s jen velmi pozvolně nastupujícím trendem flexibilizace, ...v důsledku představují diskriminační potenciál a vytváří systém udržující genderové stereotypy rolí muže jako hlavního živitele a ženy jako pečovatelky o děti a domácnost.“<sup>71</sup> Tyto podmínky na trhu práce a nerovné příležitosti mužů a žen jsou stejně jako u genderu v oblasti pracovní sféry výchozím bodem pro studium genderu v managementu.

---

<sup>70</sup> KRÍŽKOVÁ, Alena. Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání. 1. vyd. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2007, s. 45-46

<sup>71</sup> Ibid., s. 46

### **3 Gender a management – situace žen v managementu**

Situace žen, které zastupují řídicí pozice, nebo které se jich snaží dosáhnout, je v podstatě stejná jako u žen bez podřízených nemajících ambice kariérního postupu na vertikální úrovni. Taktéž se potýkají s „normami“ a předsudky o roli žen přetrvávajícími v naší kultuře a bariérami, které jim společnost staví do cesty jejich pracovního života. Počínající rolí matky a pečovatelky o domov a končící rolí manažerky s vysokým pracovním statutem, se ženy setkávají se stejnými problémy, jimž musí čelit na poli soukromém i veřejném.

#### **3.1 Studium genderových nerovností v managementu**

Gender je ve strukturách a chodu podniků trvale zakotven a často také skryt pohledu lidí, jimž konformita znemožnila překlenout společenské mantinely a podrobit genderové stereotypy kritice, a proto si jen část populace připouští vliv genderu a pohlaví na dělbu práce, popis pracovního místa, procesy přijímání, hodnocení, povyšování a alokaci příjmů. Studium genderových nerovností v organizacích a jejich managementu se rozvinulo především na základě reflexe obtíží, s nimiž se ženy na pracovištích řízených v souladu s tradičními přístupy potýkají. Řada těchto problémů souvisí s možnostmi a předpoklady kariéry a postupu na řídicí pozice.

Přístup žen na manažerské pozice je ukázkovým příkladem diskriminace žen v pracovní – veřejné oblasti, jež je paralelou k tradičnímu pojetí role ženy v domácnosti – v oblasti soukromé. V této sféře se od žen očekává vykonávání „provozních“ aktivit a „služeb“, čímž manželům poskytnou čas na seberealizaci. Muži se tak mohou soustředit na postup na vyšší pozice, kde je od nich vyžadována strategická a tvůrčí práce. Rutina a administrativa je v tradičně řízených (patriarchálních) organizacích ponechána pracovním místům s nižší prestiží a menším nasazením. Jelikož rutinu lze zvládat periodicky a v osmihodinové pracovní době, lze ji považovat za „ideální“ v kombinaci s domácími úvazky. Ženy jsou tak v pracovní oblasti kvůli rodinným povinnostem

„předurčovány“ k výkonu nekreativní a administrativní činnosti a v kancelářích řídicích pracovníků se povětšinou objevují pouze jako asistentky.<sup>72</sup>

### ***3.1.1 Přístupy ke studiu genderových vztahů v organizacích a jejich managementu***

První koncepce, zaměřující se na vysvětlení rozdílu postavení žen a mužů na manažerských pozicích, je práce Rosabeth Moss Kanter *Men and Women of the Corporation*. Studie se zabývá pracovními vztahy v korporacích na řídicích místech. Teorie Kanter považuje za hlavní příčinu nerovného postavení mužů a žen v práci podíl v zastoupení příslušníků obou pohlaví na daném postu. I když bere na zřetel kategorii genderu, rozhodující a určující podmínkou je podle ní umístění individuí v podnikové struktuře. Na základě toho tvrdí, že kdyby byl poměr mužů a žen na vedoucích místech obrácený, chovali by se muži stejně jako ženy, jež tvoří minoritní zastoupení na řídicích postech. Tento moment je zdrojem kritiky sociologů, kteří tvrdí, že změna zastoupení žen nebo mužů na určitém pracovním místě změní automaticky povahu tohoto místa. Dále je jí vytýkáno, že nevěnuje pozornost příčinám neproporcionálního zastoupení žen a mužů v organizacích a bagatelizuje vliv diskriminačních procesů, vyplývajících z preference maskulinních hodnot v managementu. Přestože strukturu pracovního prostředí považuje za genderově neutrální, je si vědoma vlivu genderu na procesy organizací.<sup>73</sup>

Nové směry studia, zabývající se příčinami nerovného postavení žen v práci a managementu, se začaly rozvíjet především od poloviny 80. let 20. století. „Kategorie genderu je podle těchto přístupů institucionalizovaná v organizacích stejně jako v sociální struktuře obecně. Znamená to, že obecná definice obsahů mužských a ženských světů také v organizacích významně ovlivňuje rozdělení kompetencí mezi příslušníky obou pohlaví.“<sup>74</sup> Tyto tzv. „genderové režimy“ v sobě obsahují definice

---

<sup>72</sup> KRÍŽKOVÁ, Alena - PAVLICA, Karel. Management genderových vztahů : postavení žen a mužů v organizaci. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2004, s. 87-88

<sup>73</sup> KANTER, Rosabeth Moss. Men and Women of the Corporation. Basicbooks, 1977. Cit. Dle: KRÍŽKOVÁ, Alena. Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání. 1. vyd. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2007, s. 58-59

<sup>74</sup> KRÍŽKOVÁ, Alena - PAVLICA, Karel. Management genderových vztahů : postavení žen a mužů v organizaci. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2004, s. 89-90

maskulinního a femininního prvku tak, jak jsou ukotveny v genderovém řádu celé společnosti. Gender může být v organizačních procesech skryt tak, že se napovrch celá organizace tváří jako genderově neutrální. V návaznosti na to, se nelze podívat postojům lidí, kteří nejsou uvedeni do problematiky genderových stereotypů, a tak mylně považují pracovní místa v jejich firmách za přístupná všem – na základě „rovných“ příležitostí, individuálních schopností a síly vůle (viz. 1.2.4). Tyto pohledy přetrvávají, dokud nejsou laici do problematiky genderu zasvěceni. Zastánci názorů, že genderové vztahy na pracovišti jsou neutrální, argumentují také stejnou měrou povinností na manažerských pozicích pro obě pohlaví. Opomíjejí však skutečnost maskulinní podstaty organizací.

### ***3.1.2 Ignorace genderu v tradičních teoriích organizace a managementu***

Až do poloviny 70. let práce zabývající se managementem nebraly na vědomí genderové aspekty dění ve firmách. Autoři tradičních přístupů opomíjeli rovněž disproporce a dynamiku v zastoupení mužů a žen v organizacích a ignorovali podíl mužů a žen v manažerských funkcích. Minimální výskyt žen v managementu byl „normální“ a tudíž nebylo nutné se nad tímto faktem zamýšlet. V návaznosti nato jsou tyto tradiční teorie dnes označovány jako „genderově slepé“.<sup>75</sup>

Rozvoj kapitalistických organizací a patriarchální charakter managementu jsou původci vzniku dělby práce a autority podle pohlaví. Byli to muži, kteří stáli u počátku vzniku moderních organizací (jelikož postavení žen na pracovním trhu bylo zcela marginální) a kteří byli klíčovými aktéry v rozvoji struktur hierarchických organizací. Struktura těchto organizací tudíž odpovídá identitě, jež je tradičně předepisována mužům. Dalším téměř nepřekonatelným aspektem, který lze z hlediska genderové perspektivy tradičním koncepcím organizací vytknout, jsou jejich principy a pravidla řízení. Ty jsou totiž prezentovány jako dané, osvědčené a těžko měnitelné, a proto

---

<sup>75</sup> „Genderová slepost“ neznamená „genderová neutralita“. „Genderová neutralita“ znamená, že určitá skutečnost je na existujícím uspořádání společenských vztahů mezi muži a ženami nezávislá. Zatímco „genderová slepost“ se vztahuje k ignorování anebo neschopnosti brát genderovou dimenzi společnosti v úvahu. Opomíjení existence dynamiky genderových vztahů není ani tak důkazem „genderové neutrality“ organizací a managementu, jako spíše projevem „genderové slepoty“. (Křížková, Pavlica 2004)

obecně závazné pro muže i ženy.<sup>76</sup> „Rozdíly v životních podmínkách, strategiích a zkušenostech mužů a žen jsou přitom ignorovány. Tradičně chápáné a definované mužské atributy a projevy jsou a priori považovány za normu a ideál, kterému se mají ženy přizpůsobit.“<sup>77</sup> Jaká charakteristika je tedy příznačná pro sféru managementu?

## 3.2 Popis oblasti managementu

Management fungující jako oblast řízení podniků je bezpochyby součástí kultury organizací v pracovní sféře, a proto i zde platí stejná pravidla a normy utvářející genderové vztahy. Genderový systém společnosti má vliv na celý trh práce, management nevyjímaje. Obecně je však management mylně pokládán za genderově neutrální. Teprve poslední dobou je poukazováno na to, že na vedoucích postech převažují muži a že i jejich gender hýbe manažerskými a organizačními praktikami. Oblast řízení, stejně jako oblast pracovních míst bez podřízených, je protkána maskulinními hodnotami a ideologií propagující obraz racionálního, logického, objektivního a výkonného muže zastupujícího v organizaci patriarchální hlavu rodiny. Součástí této maskulinní etiky je představa vzestupné kariéry vyžadující dlouhou denní přítomnost v práci a podporující konstrukt „živitele rodiny“. Nižší zastoupení žen v rozhodovacích pozicích je statisticky průkazným faktem; pracovní trh je lépe nastaven pro osoby bezdětné a prvotně se věnující svému zaměstnání.

### 3.2.1 *Ženy a muži v řídicích funkcích v České republice*

České ženy vždy patřily, i kvůli komunistickému režimu, mezi pracovně nejvytíženější; tvoří zhruba polovinu pracující populace. Na manažerské pozice ovšem dosáhne pouze malé procento zaměstnaných žen. Na řídicích pozicích tvoří necelou třetinu všech zaměstnaných. Je třeba zdůraznit, že procentuální zastoupení žen se dále ještě liší podle sektoru managementu (viz.Tab. 2). V 1. sektoru, tedy na 1. řídicí úrovni, se vyskytuje pouze malý počet žen. Tyto vrcholové pozice, jež tvoří úplnou špičku

---

<sup>76</sup> KRÍŽKOVÁ, Alena. Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání. 1. vyd. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2007, s. 56-57

<sup>77</sup> KRÍŽKOVÁ, Alena - PAVLICA, Karel. Management genderových vztahů : postavení žen a mužů v organizaci. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2004, s. 87

oblasti řízení, si „drží“ muži pro sebe. Přístup k těmto pozicím často ženám znemožňují bariéry postavené na základně maskulinního prostředí naší společnosti. „ České ženy tvoří 28% zaměstnaných na pozicích zákonodárců, vedoucích a řídicích pracovníků, což je 4% zaměstnaných žen. V rámci mužské zaměstnanecké populace tvoří muži v řídicích pozicích 8%.“<sup>78</sup>

**Tab. 2 Struktura managementu jako zaměstnanců na funkčních pozicích**

<b>řídicí úroveň</b>	<b>pozice v organizační struktuře firmy</b>
1. řídicí úroveň	vedoucí pozice
2. řídicí úroveň	přímí podřízení vedoucích organizací, kteří mají podřízené zaměstnance, např. náměstci, odborní ředitelé, ředitelé závodů
3. řídicí úroveň	přímí podřízení manažerů na 2. řídicí úrovni, kteří mají podřízené zaměstnance na řídicích pozicích, např. vedoucí útvarů
management celkem	1. až 3. řídicí úroveň

Zdroj: Vlach, J. 2005. Šetření výdělkové nerovnosti žen a mužů v managementu. Praha: VÚPSV.<sup>79</sup>

V managementu hrají genderové stereotypy stejnou roli jako v celé pracovní sféře, proto se zde objevují stejné problémy jako na pracovních místech bez podřízených. Jedná se o genderovou mezeru mezi platy žen a mužů, pracovní segregace na základě pohlaví a zvládání rodiny (péči o děti a práce v domácnosti). Na manažerských postech se střetávají oba druhy segregace, jednak zmiňovaná segregace vertikální (téměř sto procentní zastoupení mužů na 1. řídicí úrovni) a segregace horizontální, která je spatřována v odlišnosti oborů, v jejichž čele stojí buď muži anebo ženy (viz Graf 4). Řediteli velkých průmyslových podniků jsou v naprosté většině muži, zatímco ženy jsou prezidentkami v oborech jako hoteliérství a v podnicích zabývajících se službami. Opět i zde, v managementu, platí poměrné pravidlo, že odvětví, kde převažují muži, kopírují obecnou nerovnost na pracovním trhu. Co se týče platu, rozdíl ve mzdách na manažerských pozicích činí 30%. Tento rozdíl se rapidně navyšuje ve feminizovaných

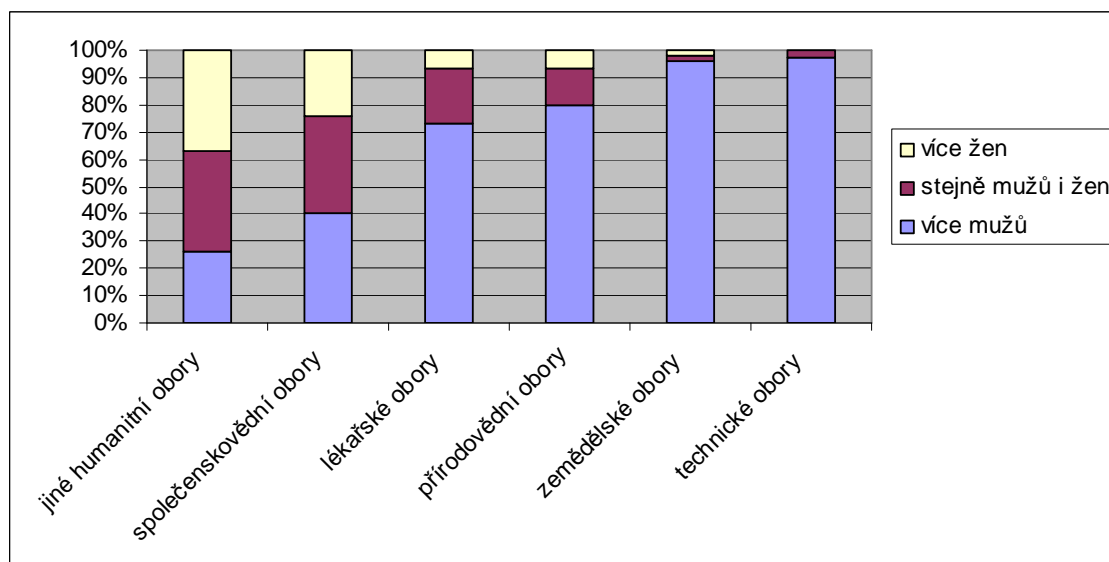
<sup>78</sup> Statistická ročenka trhu práce v České republice 2004. 2004. 1. vyd. Praha : MPSV, 2005

<sup>79</sup> VLACH, Jan. Šetření výdělkové nerovnosti žen a mužů v managementu. Praha : VÚPSV, 2005. Cit. dle: DUDOVÁ, Radka - KRÍŽKOVÁ, Alena - FISCHLOVÁ, Drahomíra. Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. 1. vyd. Praha : VÚPSV, 2006, s. 28



oborech, kde se muži těší až o 100% vyššímu výdělku než ženy ve stejné řídicí funkci. Děje se tak ve snaze udržet si je, jelikož jsou zde muži v menšině a protože jsou ochotni v těchto oborech pracovat.<sup>80</sup>

**Graf 4 Zastoupení manažerů a manažerek v různých oborech**



Zdroj: STEM prosinec 2005 – leden 2006, názory 312 vědeckých a výzkumných pracovníků<sup>81</sup>

### 3.2.2 Charakter pozic v managementu

Manažerské pozice vyžadují po jejich „držitelích“ specifické vlastnosti, dovednosti a schopnosti, jimž se musí naučit. Na pozici manažera či manažerky si obecně představíme někoho, kdo je odpovědný za dodržování stanovených cílů a má rozhodovací pravomoci. Stanovených cílů dosahuje prostřednictvím podřízených pracovníků. Kompetence a povinnosti v různých úrovních managementu se rámcově neliší, nicméně náplň práce se přece jen odlišuje. Topmanažer/ka (vrcholový management) odpovídá majiteli organizace nebo vedoucímu celé organizace, a proto u

<sup>80</sup> DUDOVÁ, Radka - KRÍŽKOVÁ, Alena - FISCHLOVÁ, Drahomíra. Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. 1. vyd. Praha : VÚPSV, 2006, s. 28

<sup>81</sup> Cit. dle: Postavení žen ve vědě a výzkumu v Praze : sborník příspěvků z odborného semináře. Praha : STEM - Středisko empirických výzkumů, 2006, s. 15

něj převažuje koncepční/strategický management. Na pozici ve středním managementu převládá operační řízení a rozhodování.<sup>82</sup>

### **3.2.2.1 Požadavky na uchazeče o pozici managementu**

Obecné, formální požadavky na uchazeče o manažerský post jsou vysokoškolské vzdělání, které většinou koresponduje s oborem působení. Soulad oboru studia s profesionálním zaměřením je častěji požadován na výrobních a technických pozicích, méně pak ve sféře financí, účetnictví a řízení lidských zdrojů. Dále je vyžadována adekvátní zkušenost s podobnou prací, tedy s řízením pracovníků. Znalost angličtiny je nutností.<sup>83</sup>

Velkou roli také samozřejmě hrají sociální dovednosti a osobnostní charakteristiky uchazeče. Atributy jako vysoká motivace, flexibilita, ochota neustále se vzdělávat se zdají být standardem pro vykonávání manažerské pozice. Nutností je demokratický styl řízení a přirozená autorita. Co se týče komunikačních dovedností, manažer by měl dokázat prosadit svůj názor, tedy být přesvědčivý, ale na druhou stranu umět druhým naslouchat.<sup>84</sup> Pokud manažer postrádá respekt, obratnost a schopnost improvizace, tak povětšinou nemá šanci uspět.

Při výběru nebo při postupu na manažerské pozice se taktéž uplatňují neformální faktory, které nejsou explicitně „zveřejňovány“, a právě ty často podporují a upevňují diskriminační praktiky v mnohých podnicích. Často se jedná o diskriminaci na základě pohlaví, věku či fyzického vzhledu. Takovéto znevýhodňování je nepřijatelné a osvěta ve firmách by ho měla vymýtit. Přestože se tento úkol zdá být v organizacích prvořadý, mnohé z nich vypadají, že postrádají jakoukoliv snahu o změnu na poli rovných příležitostí pro muže a ženy a jejich manažeri se vyznačují razantním jednáním, „ostrými lokty“ a rádoby asertivním přístupem k řešení otázek. Maskulinní princip tak převyšuje femininní. Cíly organizací by mělo být tyto dva elementy vyvážit, aby měli muži i ženy stejný přístup na manažerské pozice.

---

<sup>82</sup> FISCHLOVÁ, Drahomíra - GAZDAGOVÁ, Marie. Možnosti a bariéry prosazení žen a mužů v managementu. Praha : VÚPSV, 2005, s. 6

<sup>83</sup> Ibid., s. 6

<sup>84</sup> Ibid., s. 7

### 3.2.2.2 Specifikace požadavků na manažera a charakter pozic jimi obsazovaných

Specifické atributy mužů související s úspěšností v managementu jsou následující:

- zaměření na cíl
- agresivnější jednání a sebeprosazování – konfrontační styl
- zaměření na technické obory
- helikoptérový pohled (pohled na věc seshora)
- koncentrace na úspěch v zaměstnání<sup>85</sup>

Muži se uplatňují především v technických oborech, v oblasti informačních technologií a obsazují výrobní manažerské pozice. Mužská kultura se v těchto oblastech projevuje nutností prokazovat svoji odbornost, panuje zde tvrdší způsob řešení konfliktů. Kulturní genderové stereotypy pomocí výchovy zajišťují, že se ženy obtížně prosazují ve stavebnictví, strojírenství, dopravě, automobilovém průmyslu a logistice. Zastoupení žen v těchto oborech na manažerských pozicích (pouze 1. a 2. úrovně) je minimální, jedná se o 1-5 ze 100 kandidátek.<sup>86</sup>

### 3.2.2.3 Specifikace požadavků na manažerku a charakter pozic jimi obsazovaných

Charakteristiky žen na manažerských pozicích jsou uváděny jako:

- komunikační dovednosti
- sociální dovednosti – navazování a udržování kontaktů, budování vztahů
- prezentační dovednosti
- empatie
- smysl pro detail
- flexibilita
- kreativita
- výkonnost, vytrvalost
- schopnost rozložení pozornosti paralelně na několik oblastí<sup>87</sup>

---

<sup>85</sup> Ibid., s. 7

<sup>86</sup> Ibid., s. 9

<sup>87</sup> Ibid., s. 7-8

Doménou žen jsou odborné ekonomické, finanční, humanitní, farmaceutické a medicínské manažerské obory. Ženy mají taktéž vysokou pravděpodobnost akceptace na pozicích manažerek v oblasti řízení lidských zdrojů, marketingu, hoteliérství, kosmetiky, rychloobrátkového zboží a služeb. Často počet uchazeček aspirujících na řídicí pozice v oborech, jež korespondují s jejich zájmovým zaměřením, převyšuje počet mužských uchazečů. V těchto „femininních“ oborech jsou ženy minimálně diskriminovány.<sup>88</sup> Nicméně v organizacích tradičního typu s maskulinními hodnotami a kulturou lze nerovné postavení žen spatřit na první pohled a bez jakýchkoliv pochybností.

### ***3.2.3 Manažerská kariéra a faktory jí ovlivňující***

Výraz kariéra získal v české společnosti spíše negativní konotace. Kariéra je v posledních desetiletích spojována s nepříznivě hodnoceným obsahem pojmu kariérismus. Negativně je vnímán především v souvislosti s ženskou pracovní dráhou. Proto může být v prostředích, kde se tento pojem usazuje jako označení profesní dráhy, problematické hovořit o ženách „budujících kariéru“. Pod pojmem kariéra většinou rozumíme pracovní dráhu manažera či manažerky ve smyslu pohybu v rámci sociální stratifikace z jedné pozice na další, přičemž tento postup nemusí být nutně nepřerušovaný a nemusí souviset s úsilím jednotlivce o vzestup v zaměstnání. Většinou se však jedná o manažerskou kariéru s nepřerušovanou vzestupnou tendencí. Genderové stereotypy prostupující skrz naši kulturu ztotožňují patřičné úsilí v budování kariéry a pracovní úspěch se sociální rolí muže. Ženy jsou konfrontovány s očekáváním vztahujícím se více k soukromé sféře, a proto jsou jejich kariérní snahy komplikovány bariérami v pracovní i mimo pracovní oblasti.<sup>89</sup>

Znevýhodňování žen v kariérním postupu na manažerské pozice je ovlivněno různými faktory. Jedním z nich jsou osobnostní charakteristiky žen, jež často nejsou kompatibilní s maskulinními hodnotami utvářejícími organizace (viz 3.2.2.1). Asi nejdůležitějšími determinantami jsou soukromý/rodinný život a peníze. Tomuto tématu budou věnovány kapitoly níže. Dalším faktorem, jež významně ovlivňuje přístup a

---

<sup>88</sup> Ibid., s. 9

<sup>89</sup> KRÍŽKOVÁ, Alena - HELŠUSOVÁ, Lenka. Sociální kontext života žen pracujících v řídicích pozicích. 1. vyd. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2002, s. 13

postavení žen v řídicích pozicích, je věk. Věk 30 let je v dnešní době, kdy se preferuje mládí před stářím, příhodný pro start kariéry. V tomto věku však ženy začínají uvažovat o dětech a často otěhotní, aby jim tzv. „neujel vlak“ (ženy jsou silně ovlivněny názory společnosti, že 30 let je nejzazší doba pro to, aby měly děti). Místa v managementu jsou tak volná pro muže. Profesní aspirace žen v pozdějším věku musí být také často sníženy, jelikož starší žena je vnímána negativněji než starší muž. Výrazný vliv na kariéru mají také faktory jako charakter práce a příležitost pro postup.<sup>90</sup>

### 3.3 Přístup žen k řídicím pozicím

Sledujeme-li nerovné příležitosti mužů a žen na trhu práce a zaměříme-li se na interakci mezi jednotlivými aktéry, rozlišujeme dva typy diskriminačního chování podle situace, v níž se žena nebo muž nachází. Prvním typem je genderová diskriminace v přístupu k zaměstnání a druhým je genderová diskriminace v zacházení v zaměstnání. V této kapitole se budeme zabývat prvním typem, ovšem v podobě přístupu na manažerské pozice.

Přístup žen na manažerské pozice je komplikován nemalou řadou bariér a omezení, která jsou povětšinou důsledkem genderového řádu panujícího v naší společnosti. Podniky a celá jejich hierarchická struktura je postavena na základech androcentrismu a identifikace objektivních a odosobněných přístupů s mužským principem. Pravidla zavedená v těchto organizacích se stávají pro ženy aspirující na pozice manažerek normou, kterou musí přijmout a respektovat.<sup>91</sup> Formální zábrany sice již neexistují, avšak neformální pravidla znesnadňují vstup žen do zavedených mužských sítí. Ženy tak často musí vynakládat mnohem větší úsilí než muži, aby se dostaly na pracovní místo.

---

<sup>90</sup> DUDOVÁ, Radka - KRÍŽKOVÁ, Alena - FISCHLOVÁ, Drahomíra. Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. 1. vyd. Praha : VÚPSV, 2006, s. 35-38

<sup>91</sup> Postavení žen ve vědě a výzkumu v Praze : sborník příspěvků z odborného semináře. Praha : STEM - Středisko empirických výzkumů, 2006, s. 10

### **3.3.1 Bariéry profesního postupu žen**

Ženy, jež chtějí docílit kariérního postupu, se musí přizpůsobit maskulinnímu chování. Na dané chování není často nahlíženo jako na maskulinní, ale jako na profesionální. Toto „profesionální“ chování je vnímáno jako způsob, jak se práce na pracovišti vykonává a uspořádává. Ženy se musí mužskému modelu v organizacích přizpůsobovat, smířit se s danými pravidly a prosadit se i v takové pracovní kultuře nebo se musí rozhodnout pro komplikovanou cestu spočívající ve změně zažitých způsobů organizace pracovní sféry. To s sebou ale přináší bariéry, které se v první řadě vycházejí z faktu, že pracovní prostředí je lépe nastavené pro mužské role.<sup>92</sup>

Pro studii bariér přístupu k manažerské kariéře je třeba pochopit genderovou podstatu organizačních procesů na vedoucích pozicích a ilustrovat 4 základní teoretické koncepty: skleněný strop, homosociální reprodukci, tokenismus a neformální sítě vztahů.

#### **3.3.1.1 Skleněný strop**

Skleněný strop odkazuje na neviditelné bariéry, které omezují pracovní mobilitu pracovníků směrem nahoru. Vzhledem ke skutečnosti, že ve většině případů v organizacích z perspektivy hierarchie dominují muži, znemožňuje ženám tento soubor bariér postup na vyšší pozice. Existenci těchto překážek si ženy většinou začínají uvědomovat až při snaze překročit určitou hranici. Skleněný strop utvářejí tyto typy překážek<sup>93</sup>:

- Společenské bariéry – zahrnují genderové stereotypy a celkově genderový systém společnosti, přístup ke vzdělání a zaměstnání.
- Informační bariéry – veřejnost ani zaměstnanci v podnicích nejsou dostatečně informováni o disproporčním zastoupení žen na řídicích místech, což může jednak vytvářet zdání bezproblémového stavu, jednak ženy odrazovat od manažerské kariéry.

---

<sup>92</sup> DUDOVÁ, Radka - KRÍŽKOVÁ, Alena - FISCHLOVÁ, Drahomíra. Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. 1. vyd. Praha : VÚPSV, 2006, s. 22-23

<sup>93</sup> KRÍŽKOVÁ, Alena - PAVLICA, Karel. Management genderových vztahů : postavení žen a mužů v organizaci. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2004, s. 92-93

- Bariéra odlišnosti – ti, co si vybírají nové zaměstnance, se spíše přiklání k těm uchazečům, kteří se od nich výrazně neodlišují.<sup>94</sup> Vrcholový management, kde převažují muži, si bude pravděpodobně vybírat opět muže. (viz. 3.3.1.2)
- Genderová segregace na pracovním trhu – ženy dosahují manažerských funkcí zejména ve feminizovaných oborech, méně prestižních a/nebo finančně výhodných.
- „Old-boys networks“ – sítě neformálních vztahů, jež mezi sebou muži vytvářejí pracovními i mimopracovními aktivitami. Pro ženy bývá obtížné do těchto skupin vstupovat, vzhledem k zájmové orientaci a genderové homogenitě těchto skupin. Předpoklad úspěšné kariéry zahrnuje zapojení do sítě neformálních vztahů.
- Sexuální obtěžování – ze strany mužů jde často o demonstraci dominance a role vlastníka v kombinaci s otevřeným podceňováním pracovních schopností žen.
- Nedostatky v antidiskriminačních zákonech – legislativní opatření jsou často vágní a nedisponují dostatečně účinnými sankcemi. Žalovaná strana (nadřízený, podnik) dostane většinou jen symbolický trest, za to žalobkyně si po rozsudku v práci „užije své“.<sup>95</sup>

Genderová struktura v organizacích a marginalizace žen v manažerských funkcích blokuje vertikální mobilitu žen. Setkávají se ale s tímto systémem neviditelných strukturálních překážek i muži? Možná je jen míjejí, když jedou okolo tzv. „skleněným výtahem“ (také tzv. „efekt eskalátoru“). Mužům se v zaměstnáních pro ně netypických (v pozici tokenů – viz. 3.3.1.3) dostává při přijímání a postupu na vyšší pozice

---

<sup>94</sup> „Je to o tom, nerozhodovat se jen podle povrchních sympatií, ale umět si vybrat toho, kdo bude na danou práci skutečně nejlepší. Ze zkušeností vím, že pouze na vlastní intuici se spoléhat nedá, protože hrozí, že si člověk bude vybírat stereotypně. Sama jsem si to vyzkoušela kdysi dávno, když jsem potřebovala asistentku. ... Spolehlivě mi přitom vybrala tu, která mi byla nejméně sympatická. Byla jsem docela našťavaná. Ale za měsíc jsem zjistila, že mi ubývá práce, že ta kolegyně si bere věci, které se mi moc nechtěly dělat, hlavně proto, že mi nešly, a že je dělá velmi dobře.“ (Úspěšná manažerka Hana Velíšková – zvládnout se dá všechno [online]. 2011, poslední revize 7.6.2011 [cit.2011-06-08]. Dostupné z: <[www.novinky.cz](http://www.novinky.cz)>)

<sup>95</sup> KRÍŽKOVÁ, Alena - PAVLICA, Karel. Management genderových vztahů : postavení žen a mužů v organizaci. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2004, s. 92-93

přednostního zacházení, vyvezou se neviditelným výtahem směrem nahoru. „Skleněný výtah je soubor podpůrných mechanismů při kariérním postupu. ...Vzhledem k mocenské výhodě mužů v hierarchii systému a solidaritě mezi nimi se efekt skleněného výtahu týká zejména mužů, kterým usnadňuje kariérní postup.“<sup>96</sup> Motorem skleněného výtahu je nejčastěji existence a fungování neformálních sociálních sítí, v nichž se muži v rámci mimopracovních aktivit setkávají. Pokud se ale některý muž brání vstupu do skleněného výtahu a chce si udržet pozici na nižší (tj. femininní) úrovni profese, musí bojovat s tlaky svých nadřízených a předsudečnými postoji veřejnosti. Lidé totiž pochybují o „normalitě“ maskulinity mužů v tradičně ženských povoláních.<sup>97</sup>

### **3.3.1.2 Homosociální reprodukce**

Homosociální reprodukce je další formou diskriminace v přijímání do zaměstnání nebo povyšování na manažerskou pozici. Jedná se o chování, kdy si zaměstnavatel/nadřízený vybírá sobě sociálně podobné zaměstnance/podřízené. Majoritní zastoupení mužů v managementu generuje další přijímání, resp. povyšování, mužů. Chování nadřízeného většinou pramení z jeho individuálního sebepojetí. Může být přesvědčen, že jeho schopnost zvládat práci dobře koresponduje s jeho „mužstvem“, a proto se „nenajde“ kompetentnější pracovník než je muž.<sup>98</sup> Dalším možné vysvětlení nabízí aspekt vysoké konkurence a míry nejistoty, jež vedou k tendenci vytvářet a udržovat sociální podobnost v tomto prostředí.<sup>99</sup>

### **3.3.1.3 Tokenismus**

Dalším problémem minoritního zastoupení žen v managementu a pracovní segregace podle pohlaví je, že se ženy často dostávají do pozice tzv. „tokenů“, tedy jakýchsi symbolů. Tokenismus je marginální status těch zaměstnanců, kterých je na

---

<sup>96</sup> Sexualizovaná realita pracovních vztahů : analýza sexuálního obtěžování v České republice. Vyd. 1. Praha : Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006, s. 127

<sup>97</sup> RENZETTI, Claire M. - CURRAN, Daniel J. Ženy, muži a společnost. Vyd. 1. Praha : Karolinum, 2003, s. 282

<sup>98</sup> KŘÍŽKOVÁ, Alena - PAVLICA, Karel. Management genderových vztahů : postavení žen a mužů v organizaci. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2004, s. 74

<sup>99</sup> Rosabeth Moss Kanter odhalila závislost mezi mírou pocíťované nejistoty a intenzitou vyžadované homogenity pracovníků na manažerských místech. Příkladem je situace, kdy jsou na pozici manažera vybíráni pouze ti, kdo splní nepsané požadavky podniku a celkově přizpůsobí život práci pro firmu. Manažer jistý si svou pozicí vítá heterogenní prostředí v podniku a heterogenně si i vybírá své podřízené. (Křížková, 2007)



pracovišti malý počet. Je s nimi spíše zacházeno jako s reprezentanty vlastní kategorie, než jako s individualitami. Kvůli menšinovému zastoupení na sebe upoutávají pozornost, a proto je přeháněn rozdíl mezi nimi a dominantní skupinou. Dále jsou kvůli své neobvyklosti v dané pozici podrobovány větší kontrole, což vede k většímu pracovnímu nasazení (ovšem bez výsledku vyššího hodnocení); je na ně vytvářen tlak na konformitu ve smyslu přizpůsobení se stereotypům, jejichž prostřednictvím jsou vnímáni.<sup>100</sup>

V pozicích tokenů se ocitají např. ženy na manažerských pozicích. Je na ně nahlíženo optikou stereotypní genderové role, tedy jako na zástupkyně ženského pohlaví, nikoliv jako na manažerky. Jakkoli se snaží manažerky převzít mužský pracovní styl a potlačit svou ženskost, jenž je vnímána jako „handicap“, muži jim nadále připisují atributy stereotypně spojované s charakteristikami ženské práce v podnicích.<sup>101</sup> Podtrhování těchto vlastností je současně využíváno jako protiargument kariérního postupu žen.<sup>102</sup>

Částečným řešením je navýšení počtu žen na manažerských funkcích. Ženy vykonávající manažerské funkce nabízejí odpovídající rolové modely a mentoring pro další aspirantky na taková zaměstnání. Malý nebo nulový počet žen na vedoucích pozicích způsobuje, že ženy toto zaměstnání vnímají jako jim uzavřené nebo těžko přístupné v nerovném konkurenčním boji s muži (ale i s dalšími ženami), a proto se nesnaží do něj pronikat. Změna menšinového zastoupení žen v managementu na většinové by tak mohlo pomoci podpořit sebevědomí žen o řídicí funkce usilovat. Nicméně tento krok by měl být ještě podpořen celkovou změnou organizačních struktur (a celé společnosti vůbec). Podstatný faktor hraje sociální status tokenů – ti jsou většinou v podřízeném stavu k majoritní skupině. Pokud se veškeré úsilí zaměří na zvýšení statusu tokenové skupiny, v tomto případě manažerek, bude tím znásobována šance rovného postavení mužů a žen na řídicích pozicích.

---

<sup>100</sup> RENZETTI, Claire M. - CURRAN, Daniel J. Ženy, muži a společnost. Vyd. 1. Praha : Karolinum, 2003, s. 281

<sup>101</sup> Vlastnost, která je obdivována u zaměstnance jednoho pohlaví (v tomto případě mužů) se negativně redefinuje, pokud se tak chová příslušník pohlaví druhého (v tomto případě ženského), což ji opět definuje podle zažité stereotypní představy. Muž je za stejnou míru asertivity oceňován, zatímco žena je odsuzována jako příliš agresivní. (Renzetti, Curran, 2003)

<sup>102</sup> KRÍŽKOVÁ, Alena - PAVLICA, Karel. Management genderových vztahů : postavení žen a mužů v organizaci. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2004, s. 94

### 3.3.2 Demotivátory kariéry

Demotivátory kariéry představují překážky bránící ženám a mužům v manažerské kariéře. Demotivátory jsou opaky motivátorů, tedy faktorů a věcí, které manažery a manažerky podporují v kariérním postupu a jsou zdrojem jejich úsilí. Motivátory mohou být konkrétní lidé, osobní charakteristiky, události soukromého života, charakter práce, anebo peníze. Demotivátory fakticky zrcadlí motivační faktory.<sup>103</sup>

Jednou z překážek kariéry jsou osobnostní charakteristiky (obava z vysoké zodpovědnosti, strach z neznámého, neschopnost komunikovat s lidmi atd.), ale i nedostatek kvalifikace. Tyto aspekty jsou ovlivněny rannou výchovou a objevují se u mužů i u žen. Svoji úlohu zde hrají genderové vzorce a stereotypy naší kultury. Ženy nedokáží být, vzhledem ke svému empatickému založení, nesmlouvavé vedoucí a je pro ně obtížné opřít se od osobních problémů svých podřízených. Dalším faktorem může být nedostatek pracovních pozic a nezaměstnanost. Ženy kvůli obavě z nedostatku dostupných pozic přijímají i místa, která by si jinak nevybraly. To vede ke ztrátě motivace „posouvat se“ výš anebo se jakkoliv jinak angažovat v zaměstnání. Neméně významnou bariérou v manažerské kariéře je omezení potenciálního postupu v podniku. Kupříkladu tvar organizační skupiny nemusí umožňovat další postup. Nicméně nejpodstatnějšími bariérami v kariéře jsou bezpochyby samotné diskriminační praktiky, mezi něž patří:

- Určité pozice jsou rezervovány mužům.
- Neumožnění postupu kvůli předpokladu, že manažerka odejde na mateřskou dovolenou.<sup>104</sup>
- Mylná domněnka, že ženy jsou méně výkonné a schopné.
- Nemožnost spolehnout se na to, že kolegové prominou případné chyby.
- Bariéry vycházející ze soukromého života.<sup>105</sup> Biologizující teorie často ospravedlňují nerovné postavení žen ve veřejné oblasti.<sup>106</sup>

---

<sup>103</sup> DUDOVÁ, Radka - KRÍŽKOVÁ, Alena - FISCHLOVÁ, Drahomíra. Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. 1. vyd. Praha : VÚPSV, 2006, s. 41

<sup>104</sup> Tato problematika se nachází v jakémsi začarovaném kruhu, jelikož ženě nejsou nabízeny vyšší pozice, tak odejde, kvůli nedostatku perspektivy v její kariéře, a tím dává za pravdu rozšířenému očekávání.

### 3.3.3 Životní strategie žen na manažerských pozicích

Jak projít skleněným stropem a dosáhnout stejného postavení s muži? Životní strategie žen, jež „míří“ na manažerské pozice, mají rodinu nebo plánují její založení, se primárně zaměřují na skloubení kariéry s rodinou. Jde především o strategie týkající se vyrovnání se s neformálním nastavením možnosti flexibility v zaměstnání. Dosažení flexibilního nastavení práce je totiž závislé na neformálním vyjednávání. Nevýhodou je, z hlediska fungování genderového režimu v organizacích, že do neformálních struktur vztahů mají přístup spíše muži. Znamená to, že pracovní pozice, které nejsou vymezeny dobou strávenou v práci a oplývají větší autonomií rozhodování, získávají spíše muži.<sup>107</sup>

Základní strategií je celkové podřízení života organizačním pravidlům a požadavkům. Žena musí zvládat nejen všechny formální pracovní nároky, avšak odhalit i neformální pravidla úspěchu. Jinými slovy: musí svůj soukromý život a rodinné plány podřídit pracovní kariéře. Práce pro firmu se stává životní prioritou. V návaznosti na to se ženy snaží dosáhnout různými způsoby významné pozice pro podnik, aby si upevnily svoji pozici a staly se nepostradatelnými zaměstnankyněmi. Ruku v ruce s upevněním pozice ve firmě jde i loajalita k firemním zájmům. Důsledkem těchto strategií je větší ochota podniku k vyjednávání o alternativní organizaci a individuálním flexibilním uspořádáním práce. S loajalitou k firemním zájmům však dochází i k akceptaci diskriminačního zacházení se ženami. Manažerky jsou přesvědčeny o tom, že stávající maskulinní charakter organizací je nutný, a proto nevidí jinou možnost než založení flexibility na genderovém kontraktu.<sup>108</sup> Flexibilita určená ženám je pouze neformální a je to výhoda, za kterou je nutno platit. Dalšími významnými strategiemi je seberealizace

---

<sup>105</sup> „Přirozená“ mateřská role žen je determinuje k péči o děti a domácnost. Budování manažerské kariéry se neobejde bez povinnosti zabezpečit chod domácnosti, což znamená omezení času a energie. Pokud tedy má manažerka rodinu, svou kariéru přeruší úplně nebo jen na určitou dobu, či se snaží obě oblasti skloubit dohromady. Pokud se žena připravuje na manažerskou kariéru, často tak činí na úkor založení rodiny.

<sup>106</sup> DUDOVÁ, Radka - KŘÍŽKOVÁ, Alena - FISCHLOVÁ, Drahomíra. Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. 1. vyd. Praha : VÚPSV, 2006, s. 41-43

<sup>107</sup> KŘÍŽKOVÁ, Alena. Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání. 1. vyd. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2007, s. 68-69

<sup>108</sup> Genderový kontrakt neboli genderová smlouva je souhrn implicitních a explicitních pravidel řídících genderové vztahy, které ženám a mužům vymezují rozdílnou práci nebo postavení, odpovědnost a povinnosti. Vyskytuje se na 3 úrovních: (1) kulturní – normy a hodnoty společnosti, (2) institucionální - rodinná politika, systém vzdělávání a zaměstnávání, (3) socializační. (Gender mainstreaming. Praha : MPSV, 2002, s. 123)

v práci jako životní potřeby a odmítání sebeobětování v zájmu dětí a rodiny. Argumentem žen, jež těchto strategií využívají, je představa, že rodina by více než nepřítomností ženy v domácnosti trpěla její frustrací z nenaplněné potřeby realizace v práci. Logickou konsekvencí je přenesení domácí práce a péče o děti na jinou osobu. Nejčastěji ženy v tomto ohledu využívají placených služeb.<sup>109</sup>

V poslední řadě zde existují i strategie využívající pohlaví jedinců. Ženy na vedoucích místech si jsou vědomy svého disproporčního zastoupení v managementu a snaží se tuto skutečnost, že se ocitají v pozici tokenů, obrátit ve svůj prospěch. Omezí kontakty s ostatními ženami, od „běžných“ žen se distancují, protože s nimi nechtějí být ztotožňovány, a s dalšími ambiciózními ženami nespolutracují, vnímají je jako konkurenci, jež by mohla obsadit pozice „rezervované“ v managementu pro ženy. Manažerky tak záměrně vstupují do vztahu muž – žena. Využívají zde fakt, že jsou ženy. Muži totiž obecně do tohoto vztahu přenášejí stereotyp své nadřazenosti nad ženami, a proto se jimi necítí být ohroženi. Ženy tak získávají větší prostor a klid pro seberealizaci. „Sexuální podtext“ vztahu žena – muž je také neopomenutelný. Jak je známo, muži pociťují potřebu se ženám zalíbit a učinit na ně dojem, což ženám také může určitým způsobem usnadnit cestu k vytyčenému cíli.<sup>110</sup>

### **3.4 Znevýhodnění žen v managementu**

Tato kapitola se bude v návaznosti na první typ diskriminace (přístupu k manažerským pozicím) věnovat druhému typu diskriminace, tedy genderové diskriminaci na řídicích postech. Ženy se na manažerských místech setkávají se stejným znevýhodněním jako ženy, jež nejsou v řídicích funkcích. Tato kapitola se bude popisem diskriminací podobat kap. 2.3. Nejvíce průkazným znakem existence nerovné pozice žen v managementu je mzdová diskriminace a „nutnost“ angažovanosti v rodinném prostředí. Dalšími jsou např. horizontální pracovní segregace a sexuální obtěžování.

---

<sup>109</sup> Ibid., s. 68-71

<sup>110</sup> KRÍŽKOVÁ, Alena - PAVLICA, Karel. Management genderových vztahů : postavení žen a mužů v organizaci. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2004, s. 101-102

### 3.4.1 Vysvětlení genderové diskriminace žen v managementu

Většina manažerů a manažerek si je vědoma nerovné pozice žen na manažerských místech. Někteří z nich vysvětlují nerovnosti odlišnými preferencemi žen nebo nedostatečnou připraveností pro řídicí práci. Tito ve zcela výjimečných případech přiznávají, že ženy jsou diskriminovány. Druhá skupina, jejíž procentuální zastoupení je mezi lidmi nejvyšší (viz Graf 5), se přiklání k vysvětlení, že struktura a podmínky firem znemožňují ženám kombinovat manažerskou kariéru s rodinou. Tato skupina diskriminaci nepopírá. Ať již manažeři a manažerky zastávají první či druhou tezi, nevidí žádnou možnost řešení, jelikož způsob výkonu práce považují za neměnný.<sup>111</sup> Třetím názorem na pozici žen v managementu je hostilita společnosti vůči ženám. Společnost, ve které mají dominantní postavení muži, nepodporuje ženy a není nakloněná jejich úspěchu.<sup>112</sup>

Proč lidé vnímají diskriminaci manažerek tímto způsobem? Vyrůstali totiž v naší patriarchální kultuře a naučili se na naši společnost pozorovat optikou „nám“ vlastní. Skrytou podstatu diskriminace manažerek, tj. stavbu organizací na maskulinních hodnotách a normách, nevidí. Větší vhled do této problematiky má mladší generace, která si uvědomuje, že diskriminační chování není založeno pouze na tom, že ženy mívají děti. „Roli při diskriminačním jednání hrají genderové stereotypy, které způsobují statistickou diskriminaci, resp. paušalizaci ženské neschopnosti řídit tým lidí stejně (dobře nebo špatně) jako muž.“<sup>113</sup>

První názor jasně vyjadřuje, že ženy nejsou orientované na práci jako muži, spokojí se s nižším postavením a výdělkem a jejich zájem se soustřeďuje na rodinu. Existuje představa, že ženy nemají tak vysoké pracovní nároky, a tudíž důvod, proč nejsou povyšovány a pracují mnohdy jen na částečné úvazky je tím objasněn. Toto vysvětlení diskriminace bezpochyby ukazuje na začarovaný kruh. Ženy vyhodnocují své šance na trhu práce a uvědomují si, že jejich pozice není jistá, proto např. žádají nižší mzdu v očekávání, že by jim byla stejně nabídnuta, nebo jde o strategii být pro

---

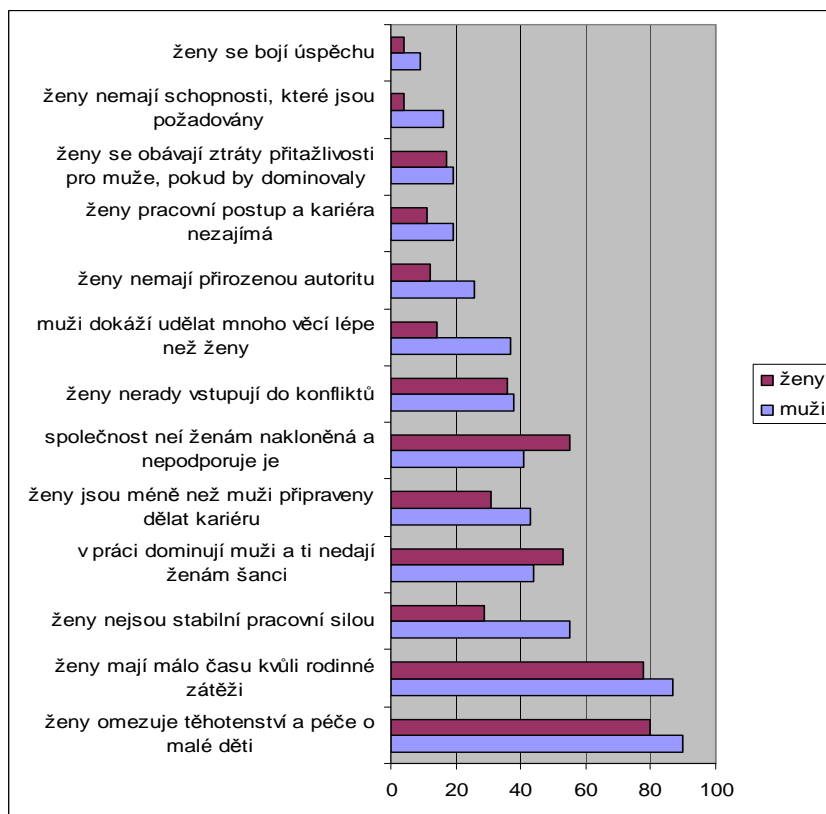
<sup>111</sup> DUDOVÁ, Radka - KRÍŽKOVÁ, Alena - FISCHLOVÁ, Drahomíra. Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. 1. vyd. Praha : VÚPSV, 2006, s. 89

<sup>112</sup> KRÍŽKOVÁ, Alena - HELŠUSOVÁ, Lenka. Sociální kontext života žen pracujících v řídicích pozicích. 1. vyd. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2002, s. 37

<sup>113</sup> DUDOVÁ, Radka - KRÍŽKOVÁ, Alena - FISCHLOVÁ, Drahomíra. Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. 1. vyd. Praha : VÚPSV, 2006, s. 91

zaměstnavatele finančně výhodnější. Naproti tomu druhé pojetí genderové diskriminace v managementu se opírá o tezi, že žena má rodinné závazky. Existenci takto vystavěných nerovných příležitostí žen připouštějí ženy i muži, přestože ti mají zdánlivě více objektivních argumentů, proč si za to ženy mohou samy. „Neutrální“ definice manažerských pozic, která je však zkonstruována po vzoru mužské kariéry, nutí ženy se těmto standardům přizpůsobit, když chtějí budovat kariéru. Pokud se ženě podaří těchto manažerských (mužských) schopností dosáhnout, nezdědka je za to kritizována. Představa kariéry je zcela nedotčena jinými než pracovními povinnostmi, takže stejným problémům jako ženy musí čelit i muži, kteří by se rádi angažovali v rodinném životě.<sup>114</sup>

**Graf 5 Hodnocení postavení žen ve společnosti (vysokoškolská populace)**



Zdroj: Muži a ženy s vysokoškolským diplomem (1998)<sup>115</sup>

<sup>114</sup> Ibid., s. 89-90

<sup>115</sup> Cit. dle: KŘÍŽKOVÁ, Alena - HELŠUSOVÁ, Lenka. Sociální kontext života žen pracujících v řídicích pozicích. 1. vyd. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2002, s. 38

### **3.4.2 Manažerská kariéra versus rodina**

Jak bylo již mnohokrát konstatováno, sladění manažerské kariéry a péči o děti a domácnost je velice náročné, ne-li nemožné. Podmínky trhu práce, kdy musí pracovníci jednat tak, jako by je soukromý život téměř nezajímal, automaticky znesnadňují ženám, ale i mužům, možnost realizovat se v práci a zároveň se plnohodnotně věnovat rodině. Pokud manželé či partneři nemají příbuzného/jinou blízkou osobu či dostatek peněz na hlídání dětí, musí se jeden z nich vzdát svých ambicí na kariérní postup v práci. Jak lze snadno vyčíst z předchozího textu, bývá to většinou žena, jež se podvolí a vezme „za vděk“ práci na nižším postu s menším výdělkem, práci na částečný úvazek, nebo odejde z pracovní sféry úplně. Genderové stereotypy a tradiční pojetí rolí muže a ženy mají na svědomí téměř veškeré „nepravosti“, které se v managementu dějí, pokud se do autonomní pracovní sféry „připlete“ sféra soukromá se svými nároky.

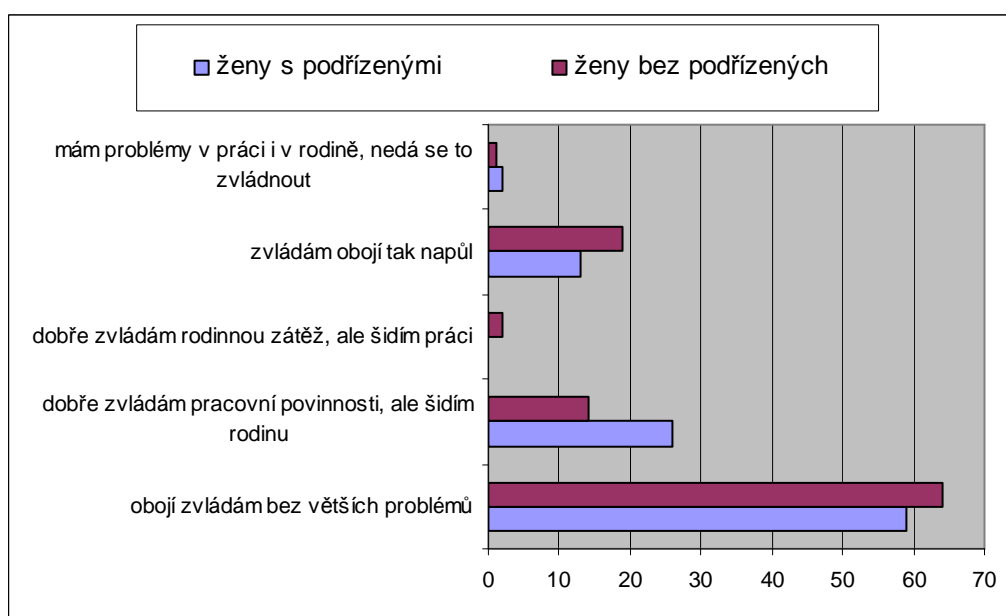
Jelikož již bylo řečeno mnoho na toto téma, zaměřila bych se nyní na typy manažerek a problematiku rodičovské dovolené.

#### **3.4.2.1 Typy manažerek**

Podle současného nastavení genderových stereotypů je práce a rodina v životě žen manažerek v konfliktu a žena je neustále stavěna před nutnost volby „bud’ – anebo“. Odpovědnost za péči o děti znamená pro ženy významný handicap v budování kariéry. Stejnému handicapu jsou vystaveni muži, kteří mají svůj žebříček hodnot nestandardně seřazený a na prvním místě v tomto žebříčku se nachází děti a rodina. Přestože je procentuální zastoupení mužů preferujících rodinu před prací v naší společnosti velice nízké, paradoxně má rodina a zejména děti pozitivní vliv na mužskou kariéru. Pojetí role muže jako živitele ho podporuje v jeho kariérním úsilí. Mají motivaci zvyšovat své postavení i finanční ohodnocení. Čas v práci je v podstatě věnovaný rodině. Pro zaměstnavatele je muž s dětmi perspektivnější, který přestože se může snažit minimalizovat práci na úkor rodiny, maximalizuje svůj výkon. Ženy jsou tímto tradičním modelem muže živitele zákonitě bržděny. Pokud dají přednost budování kariéry, musí se vyrovnat nejen s negativním pohledem veřejného mínění, ale i s pocitem viny, že se nevěnují více dětem. Na rozdíl od mužů je u nich čas strávený

v práci, časem, který „ukrádají“ dětem.<sup>116</sup> Výzkumy veřejného mínění však ukazují, že si mnoho manažerek svoje omezení tolik nepřipouští, zřejmě na základě vlivu genderových stereotypů, nebo si zvolí takové řešení sladění práce a rodiny, které je pro ně uskutečnitelné a funguje. Ve většině případů si totiž toto řešení musí najít.

**Graf 6 Zvládání rodinných a pracovních povinností u žen v řídicích pozicích a bez podřízených**



Zdroj: Muži a ženy s vysokoškolským diplomem (1998)<sup>117</sup>

Každá manažerka volící mezi kariérou a rodinou se rozhodne jiným způsobem. Manažerky volící rodinu většinou pokládají tradiční rozdělení rolí za přirozené a šance mužů a žen na úspěch za vyrovnané. Mateřství pro ne představuje možnost přeměrovat a přehodnotit svůj život. Mateřská dovolená je pro ně únikem z vyčerpávajícího „kariérního běhu“. Není divu, že někteří muži ženám závidí, že mohou z tohoto „kryšího závodu“ bez výčitek odejít a svůj potenciál odevzdávat snadno i jinde. Malý počet takto orientovaných žen se dá vysvětlit tím, že tento typ žen na manažerské pozice

<sup>116</sup> DUDOVÁ, Radka - KŘÍŽKOVÁ, Alena - FISCHLOVÁ, Drahomíra. Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. 1. vyd. Praha : VÚPSV, 2006, s. 49

<sup>117</sup> Cit. dle: KŘÍŽKOVÁ, Alena - HELŠUSOVÁ, Lenka. Sociální kontext života žen pracujících v řídicích pozicích. 1. vyd. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2002, s. 29



rezignují. Pokud aspirují na řídicí pozice, snaží se najít způsob jak sladit mateřství a manažerskou práci.<sup>118</sup>

Ženy adaptabilní, jichž je početně nejvíce (viz Graf 7), volí zlatou střední cestu, která je ovšem velice „trnitá“. Jednu část života se rozhodnou věnovat dětem a druhou manažerské profesní dráze. V této skupině manažerek se nachází jednak ženy mladší, které se nejprve zaměřily na postup na vyšší pozice v zaměstnání a teprve potom na výchovu dětí, ale i ženy starší, jež měly děti ještě na studiích a ve věku okolo 40 či 50 let se začaly naplno věnovat kariéře. Výhodou mladších manažerek je, že mají snazší pozici při kariérním startu, výhodou starších, že se nemusí ohlížet na svoji plodnost a výchovu dětí, jelikož ty se o sebe již dokáží postarat samy. Ženy adaptabilní zastávají názor, že v době, kdy jsou děti malé, by se jim měly matky věnovat. Pak by se ale měly soustředit na svou seberealizaci a děti umět „vypustit z hnízda“.<sup>119</sup>

Ženy volící práci zdůrazňují své pracovní sebeuplatnění, avšak nerezignují na příležitost mít rodinu. Jsou přesvědčeny, že práce v managementu lze skloubit s mateřskými radostmi a povinnostmi. Mateřství a profesní úspěch jsou dvě životní oblasti, které si sice časově konkurují, ale jsou na žebříčku hodnot vyrovnané a vzájemně rozvíjejí jedna druhou. Děti jsou pro tento typ manažerek, stejně jako u předchozích dvou, největší životní hodnotou. Práce není prioritou převyšující rodinu. Tyto manažerky nastupují pouze na krátkou mateřskou dovolenou a pak delegují péči o děti na jiné osoby (chůvy, babičky, sousedé) nebo instituce (jesle, školky). Ženy v této skupině nejpalčivěji řeší problém kombinace práce a rodiny. Intenzivně totiž pracují i v době, kdy jsou děti malé. Lituji, že s nimi nejsou osobně a často je pronásleduje pocit viny, že dětem nevěnovaly moc času. Pro muže je běžné to, že s dětmi nevyrůstají a nenapadá je, že by toho mohli litovat. Manažerská práce žen má ale i pozitivní dopad na děti. Manažerky je mnohdy s sebou berou do práce a nevidí to jako újmu na psychice dítěte, právě naopak. Dítě vidí matku jako vzor a učí se tak samostatnosti, aktivitě a pracovitosti.<sup>120</sup>

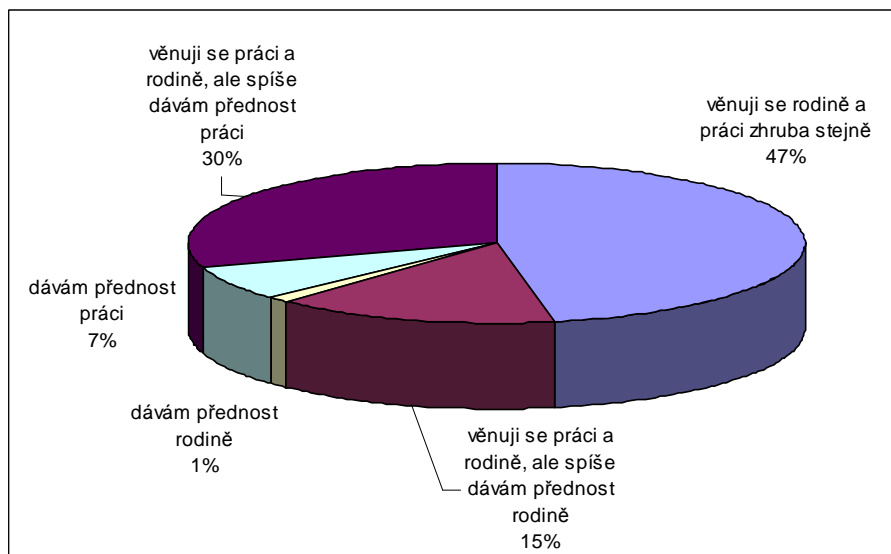
---

<sup>118</sup> DUDOVÁ, Radka - KŘÍŽKOVÁ, Alena - FISCHLOVÁ, Drahomíra. Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. 1. vyd. Praha : VÚPSV, 2006, s. 51-52

<sup>119</sup> Ibid., s. 52-53

<sup>120</sup> Ibid., s. 53-54

**Graf 7 Jak se ženy vypořádávají s rodinnými a pracovními závazky**



Zdroj: STEM, prosinec 2005 – leden 2006, názory 312 vědeckých a výzkumných pracovníků<sup>121</sup>

### 3.4.2.2 Rodičovská dovolená

Konformita a přejímání rolí muže a ženy po vzoru rodičů nás neustále ovlivňují a ovlivňovat budou. Jde pouze o to, jak budou genderové vztahy ve společnosti zobrazovány a chápány. Stále dnes platí, že žena přichází na trh práce a její pozice je zatížena potenciálním nebo skutečným mateřstvím a odpovědností za domácnost. Nicméně povědomí společnosti o znevýhodnění žen na pracovním trhu se zlepšuje (alespoň v určitých oborech), jak ukazuje Graf 8, a tak se tlak na plnění tradičních ženských rolí zmírňuje.

Žena po porodu zůstává s dítětem doma na půlroční mateřské dovolené, a proto se předpokládá, že s ním bude trávit čas i na rodičovské dovolené.<sup>122</sup> Zde se opět ocitáme, tak jako v jiných oblastech realizace žen v managementu, v začarovaném kruhu. Ženy mají v průměru nižší platy a vybírají si partnery se stejným nebo vyšším finančním ohodnocením. Z ekonomických (a jiných) důvodů tedy zůstávají na rodičovské dovolené. Zaměstnavatelé s tímto procesem počítají, a tak ženám nabízí nižší platy. Jsou

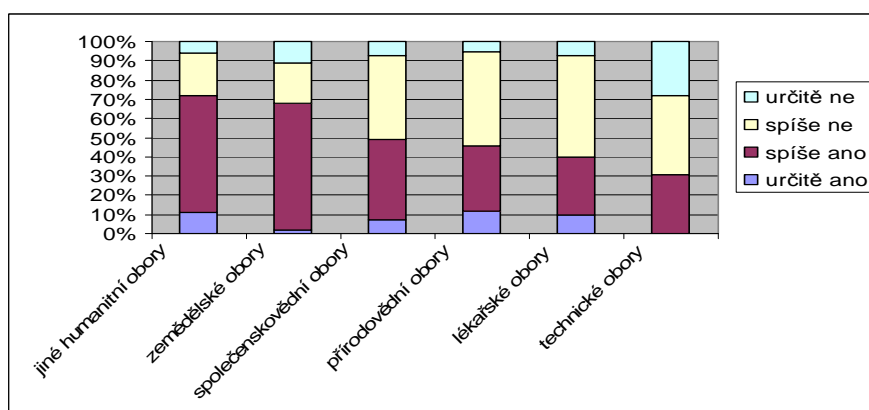
<sup>121</sup> Cit. dle: Postavení žen ve vědě a výzkumu v Praze : sborník příspěvků z odborného semináře. Praha : STEM - Středisko empirických výzkumů, 2006, s. 31

<sup>122</sup> Rodičovská dovolená byla dříve nazývána jako „další mateřská dovolená“. Termín rodičovská dovolená se začal používat v roce 2001. Zpřístupnilo se tak její čerpání i mužům. Otcové na rodičovské dovolené jsou však stále výjimečným jevem a tvoří zhruba 1% osob, které pobírají rodičovský příspěvek. (Kariéra, rodina, rovné příležitosti, 2006)

to tedy ony, kdo mají z partnerů menší výdělek, a proto zůstávají na rodičovské dovolené.<sup>123</sup>

I když české populaci připadá tříletá rodičovská dovolená přirozená, jinde v Evropě takto dlouhá rodičovská dovolená nemá obdoby. Z toho důvodu matky, které si tuto dobu zkrátí, riskují, že budou nařčeny z nedostatečného plnění své mateřské úlohy. Pokud si ovšem rodičovskou dovolenou prodlouží, většinou ztratí svoji pozici ve firmě a jsou přefazeny na jiné místo s menším rozsahem odpovědnosti. Zaměstnavatelé totiž musí na uvolněné místo dosadit jiného zaměstnance. Navíc se obávají, že pracovní nasazení manažerky souměrně s roky strávenými doma upadá a že její flexibilita již nebude taková jako u muže či bezdětné ženy. Dalším negativním dopadem rodičovské dovolené na rozvoj profesní dráhy má ztráta kontaktu s praxí a pracovištěm (tedy i sociálních kontaktů), ztráta kvalifikace a specializovaných znalostí a dovedností. Některé organizace se ale vymykají průměru a neaplikují diskriminační postupy. Mnoho z nich se snaží ženám vytvářet příhodné podmínky pro harmonizaci práce a rodiny, jelikož si jsou vědomi, že ztráta zkušené a vysoce kvalifikované zaměstnankyně se jim nevyplatí.<sup>124</sup>

### Graf 8 Je tlak na plnění tradičních ženských rolí v naší společnosti neúměrně velký?



Zdroj: STEM, prosinec 2005 – leden 2006, názory 312 vědeckých a výzkumných pracovníků<sup>125</sup>

<sup>123</sup> DUDOVÁ, Radka - KRÍŽKOVÁ, Alena - FISCHLOVÁ, Drahomíra. Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. 1. vyd. Praha : VÚPSV, 2006, s. 62

<sup>124</sup> Ibid., s. 62-64

<sup>125</sup> Cit. dle: Postavení žen ve vědě a výzkumu v Praze : sborník příspěvků z odborného semináře. Praha : STEM - Středisko empirických výzkumů, 2006.

### ***3.4.3 Příjmová diskriminace žen v řídicích pozicích***

Finanční ohodnocení mužů a žen je jednou z oblastí, na které lze diskriminaci žen v zaměstnání poměrně přesně demonstrovat. Přestože je nevyváženost platů je známa, je relativně akceptována. Nejčastějším argumentem pro nižší mzdy žen je, že muž je zaopatřovatel rodiny, a tudíž jeho plat musí být vyšší, aby zabezpečil chod celé domácnosti. Tato argumentace přitom evidentně nebere v potaz dva významné fakty. Prvním je, že v České republice kvůli ekonomické nezbytnosti živí svoje rodiny muži i ženy. Za druhé, že přibývá podíl domácností s ženou samoživitelkou.<sup>126</sup>

Jak jsme si již ukazovali v Tab. 2, ženy na manažerských pozicích dosahují okolo 50-60% platu manažerů, což je největší rozdíl ze všech kategorií zaměstnání. Nicméně v manažerských mzdách jsou velké disproporce; někdy mohou být rozdíly celkem nepatrné, někdy naopak dosahují manažeři dvojnásobné hrubé měsíční mzdy manažerek. Zde ovšem záleží na mnoha faktorech jako je typ firmy – obor, sektor, vlastnictví firmy, celkové nastavení mzdové politiky a region, ve kterém se firma nachází.

Genderová mzdová mezera je vysvětlována různými způsoby a je bezpochyby jedním z diskriminačních prvků v managementu. Zjistilo se, že nedostatečná transparence pravidel mzdového odměňování manažerů a manažerek, což je specifikum české mentality, zakládá potenciál pro diskriminační praktiky. Muži, na rozdíl od žen, jsou toho názoru, že ženy si samy svobodně volí nižší mzdu, protože tu předčí jiné důležitější pracovní hodnoty, např. atmosféra v práci, mezilidské vztahy a pocit dobře vykonané práce. Ženy toto ovšem nepotvrzují, stejně jako názor, že ženy si nejsou schopné vyjednat výši platu, či že jejich plat je úměrný struktuře pozic různě mzdově odstupňovaných. Dále ti, kdo popírají mzdové znevýhodnění žen, chápou mzdu jen ve smyslu její pevné složky. Pohybovou složku mzdy (benefity, bonusy) chápou pouze jako zásluhovou; záleží podle nich na výkonu a vyjednávání uchazeče o manažerskou pozici. Jenže právě v rámci hodnocení schopností zaměstnance, je největší prostor pro

---

<sup>126</sup> KŘÍŽKOVÁ, Alena - HELŠUSOVÁ, Lenka. Sociální kontext života žen pracujících v řídicích pozicích. 1. vyd. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2002, s. 14-15

diskriminaci. Takovým prostorem pro netransparentní vyjednávání jsou manažerské smlouvy, jež se sjednávají individuálně a jejich obsah není veřejně znám.<sup>127</sup>

Ženské strategie ve vztahu k vyjednávání platu dále umocňují a podporují diskriminační podstatu genderové mzdové mezery. Žádají totiž pro sebe nižší plat, aby zvýšily své šance na přijetí. Nižší mzdu očekávají, protože si uvědomují, že mají méně příležitostí oproti mužům dostat se na vedoucí pozice a do prestižních oborů. Pokud již zastávají určitý post v podniku, o vyšší mzdu nežádají kvůli obavám o své místo a neporovnávají se s kolegy a jejich platy, aby zjistily své šance.<sup>128</sup>

### ***3.4.4 Sexualita a manažerské pozice***

Sexuální obtěžování je jeden z diskriminačních mechanismů, které významně ovlivňují postavení žen a mužů v hierarchii organizace, jejich profesní dráhu, finanční ohodnocení a standard pracovního komfortu. Sexuální obtěžování většinou ústí v stres zaměstnance až rozvázání pracovního poměru. Ochota žen tolerovat sexuální obtěžování je často podmínkou zisku či udržení pracovního místa. Sexuální obtěžování je tedy jednou z příčin a důsledkem existence genderové hierarchie v podnicích. Klasickým příkladem, že sexualita napomáhá udržovat genderovou strukturu v organizacích, je vztah šéf – sekretářka. Genderovanost v organizacích koresponduje s provázaností obrazů žen na různých pozicích. Status sekretářky se přenáší do obrazu žen na vedoucích pozicích. Tento převod způsobuje další znevýhodňování manažerek.<sup>129</sup>

Významný vliv na diskriminaci žen na řídicích místech má tzv. proces desexualizace. Tento proces je spojen s rozvojem racionality a vytlačení lidských pocitů, sexuality, emocionality a procesu reprodukce z organizací. V souvislost je tím uveden fakt, že postavení žen v zaměstnání je hodnoceno níže kvůli jejich údajné neschopnosti vyhovět požadavkům odtělesněného, abstraktního pracovního místa. Tím jsou nuceny svoji ženskost a mateřství „maskovat“. Oblékají se neutrálně nebo se snaží

---

<sup>127</sup> DUDOVÁ, Radka - KŘÍŽKOVÁ, Alena - FISCHLOVÁ, Drahomíra. Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. 1. vyd. Praha : VÚPSV, 2006, s. 91-97

<sup>128</sup> Ibid., s. 91-97

<sup>129</sup> KŘÍŽKOVÁ, Alena - PAVLICA, Karel. Management genderových vztahů : postavení žen a mužů v organizaci. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2004, s. 97-96

svoji image přizpůsobit „mužském“ stylu a skrývají tělesné partie spojované se sexualitou a ženstvím. Paradoxně se pak dostávají do situace, kdy jsou sice kolegy považovány za pracovně kompetentní, avšak kritizovány za nedostatečnou „ženskost“.<sup>130</sup>

Mužská těla nejsou podrobována této objektivizaci. „Mužská heterosexualita totiž hraje důležitou roli v legitimizaci organizační moci a je její integrální součástí.“<sup>131</sup> Robert Connell (2002) v této souvislosti popsal koncept tzv. hegemonické maskulinity, jež je formována kolem dominance nad ženami a v opozici k jiným druhům maskulinit (homosexuálům aj.). Obraz hegemonické maskulinity ilustruje silného, aktivního, emoce kontrolujícího a technicky zdatného autoritativního vůdce, který je potentní a má rodinu. Tato představa se zrcadlí v ideálu „správného“ manažera. Žena do obrazu hegemonické maskulinity nezapadá. To pak vyžaduje, aby se mužskému chování přizpůsobila a skryla vše, co jí dělá ženou, což jde „horko těžko“, protože příslušnost jedince k určitému pohlaví je vždy okamžitě rozpoznána.<sup>132</sup>

### **3.5 Možnosti odstraňování nerovného postavení žen a mužů v řídicích pozicích**

.. Práce a manažerská kariéra má v hodnotovém žebříčku žen obecně velkou váhu a je jednou z nejdůležitějších složek jejich života. U žen v managementu je důležitá nejenom orientace na práci, ale i rodina a děti. Rodinný život a výchova dětí je skoro u všech manažerek více preferována. Průnik těchto dvou oblastí skloubený s aspektem zdánlivě přirozených genderových rolí však ústí ve znevýhodňování žen na pracovním trhu, a proto sociologové a část pracovní veřejnosti pocítují potřebu nalézt ideální cestu/cesty k dosahování genderové rovnosti v managementu. Rovnost je v genderové oblasti chápána ve smyslu rovných příležitostí a egalizace zacházení pro muže a ženy. Prvním krokem je sladění rodinného a pracovního života. Druhým neméně důležitým

---

<sup>130</sup> Ibid., s. 95-97

<sup>131</sup> Ibid., s. 95

<sup>132</sup> Ibid., s. 95

úkolem je ovlivňovat společenské vědomí ve smyslu rovných příležitostí, kde je nezbytná potřeba podpory a vstřícných kroků ze strany zaměstnavatelských organizací.

### ***3.5.1 Harmonizace profesních a rodinných závazků***

Pro větší prosazení žen v managementu je důležité vytvořit podmínky pro skloubení kariéry s rolí matky a manželky. Faktory ulehčující ženám zvládnutí rodinné zátěže vedle zaměstnání jsou 3: zapojení partnera a rovnoměrné rozdělení úloh, opatření ze strany zaměstnavatele a lepší zpřístupnění a využití placených služeb péče o děti a domácnost.<sup>133</sup>

#### **3.5.1.1 Opatření ze strany zaměstnavatele**

Většina organizací stále vyžaduje pracovníky na manažerské pozici, kteří jsou stále k dispozici, pracují přesčas a nejsou vázáni soukromým životem. Některé organizace se však v posledních letech snaží prosadit opatření změn práce směrem k vyšší flexibilitě (času, místa, způsobu výkonu práce) a samostatnosti pracovníka v plánování práce tak, aby bylo snazší placenou/produktivní práci a rodinu skloubit. To vše umožňují následující alternativní způsoby zaměstnání:

- Práce na částečný (resp. zkrácený) úvazek – může jít o 4 nebo 6 hodin denně, či 20 hodin týdně. Na českém trhu práce se ovšem setkáváme s nízkou nabídkou takových pracovních míst. Navíc jde nejčastěji o oblasti trhu práce s nejnižší prestiží i platem, vyžadující pracovníky s nízkou kvalifikací.
- „Job sharing“ neboli sdílení pracovního místa – jedno pracovní místo je rozděleno mezi dva pracovníky v poměru 4+4 nebo 6+2 hodin.
- Pružná pracovní doba – nerovnoměrná a nepravidelná pracovní doba a další flexibilní formy zaměstnání. Většinou je rámcově určen počet hodin, které musí zaměstnanec odpracovat, a zbytek času může věnovat osobním a rodinným potřebám. Zaměstnanec si může sám rozhodovat o době strávené v práci.

---

<sup>133</sup> DUDOVÁ, Radka - KRÍŽKOVÁ, Alena - FISCHLOVÁ, Drahomíra. Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. 1. vyd. Praha : VÚPSV, 2006, s. 67

- Práce doma a práce doma s PC – kromě skloubení práce a rodiny má práce doma i další výhody (zaměstnání „na dálku“ v regionech s vysokou nezaměstnaností, redukce automobilismu), ale i nevýhody (absence sociálních kontaktů, vhodnost pouze pro ty, kteří dokážou dobře organizovat svůj čas<sup>134</sup>) Proto je tento typ práce vhodné kombinovat např. s pružnou pracovní dobou.<sup>135</sup>

Celkově mají flexibilní formy práce velký potenciál, ale zároveň se potýkají s problémem zaměření těchto opatření pouze na ženy. Tyto formy práce postavení žen na trhu práce jen oslabují a mužům nenapomáhají ke zvýšení jejich podílu na chodu rodiny a angažovanosti v péči o děti. Důsledkem se může stát stigmatizace žen jako pracovnic s nižším statusem oproti mužům. Dalším problémem tendence vytváření flexibility pro ženy může být riziko zastavení vývoje směrem k egalitárnější dělbě práce v rodině. U žen by se sféra placená přibližovala a propojovala se sférou neplacenou, zatímco u mužů by se hranice mezi těmito oblastmi nadále udržela. Flexibilitu v práci je bezpochyby potřeba zavést tak, aby byla vyváženou a přitažlivou pro ženy i muže, protože se stále více ozývají hlasy mužů, kteří mají zájem být stejně aktivními rodiči jako ženy. A právě tudy vede další cesta, možná i více účinnější. Tendence změnit role mužů se může stát hnacím motorem změn v oblasti práce<sup>136</sup>

Prosazování rovných práv v pracovní oblasti, která je „ušita na míru“ tradičně definovanému modelu mužského jednání, se snaží „bojovat“ s jednostranným zatěžováním žen soukromou neplacenou sférou. Nerovné příležitosti žen a mužů trvají již dlouhá léta a genderová struktura naší společnosti je tak silná, že ovlivňuje i mladší, ale především starší generace. Možné trendy změn genderových vztahů by se tedy měly obracet zejména na ty lidi, kteří jsou schopni stávající situaci a názory na genderové rozdělení rolí ve společnosti pozvolna „rozmělnovat“. Jsou to zejména vysokoškoláci, potenciální budoucí manažeři a manažerky, a mladí lidé, kteří ještě nezaložili rodinu. Citlivost mladé a vzdělané populace k otázce genderové rovnosti ve vztazích mužů a

---

<sup>134</sup> Členové rodiny v zásadě berou doma přítomnou ženu jako matku, manželku a hospodyně.

<sup>135</sup> KRÍŽKOVÁ, Alena - PAVLICA, Karel. Management genderových vztahů : postavení žen a mužů v organizaci. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2004, s. 77-79

<sup>136</sup> Ibid., s. 79 - 80



žen v dělbě práce je vysoká, proto mohou tito mladí lidé přispět k dosažení genderové integrace ve společnosti a organizacích.<sup>137</sup>

### **3.5.1.2 Pomoc partnera**

Podpora partnera je pro lidi, kteří se rozhodnou budovat kariéru a zároveň založit rodinu, rozhodující. Existují dva základní partnerské modely. Prvním je tradiční genderový model rodinných rolí, kde většina reprodukivní neplacené práce spočívá na bedrech ženy, muž se věnuje profesní dráze. Přestože tento model je považován za „kompromis“ a důsledek jednokariérového vztahu, je ovlivněn společenským kontextem, ve kterém je uzavřen. Tento tradiční model rodinných rolí upřednostňují manažeři, zatímco manažerky žijí v modernizovaném typu partnerského soužití, který je nejčastěji uspořádán jako dvoukariérové manželství. Modernizovaný model genderových rolí je ten, který pomáhá skloubení rodiny a práce. V tomto typu partnerství se muž i žena podílejí na domácí práci a péči o děti. Oba partneři se snaží věnovat rodině a společným zájmům určité množství času, nicméně nejedná se o stoprocentně ekvivalentní podíl v péči o děti a domácnost. Na ženě stále spočívá větší díl zodpovědnosti za péči o velmi malé děti a koordinaci záležitostí spojených s rodinou. Pokud jsou děti již větší, funguje tento vztah lépe. Tento model, nejlepší ze všech dosavadních, přesto vyžaduje toleranci a přizpůsobení se od obou partnerů, což často vyústí v uvědomění si, že soužití dvou špičkových kariér není v lidských silách kvůli malým ústupkům, jež musí oba partneři udělat.<sup>138</sup> Chtějí-li však oba partneři uspět v rovině profesního vzestupu, nezbyvá jim nic jiného než oboustranný kompromis, modernizovaný model partnerského soužití.

### **3.5.1.3 Využití placených služeb péče o děti a domácnost**

Z hlediska kombinace práce a rodiny představují placené služby atraktivní řešení pro manažery a manažerky v dvoukariérových manželstvích. Mnoho z manažerek však o této službě uvažuje jako o poslední možnosti řešení pracovní a soukromé situace. Svou roli hrají sdílené hodnoty a normy, podle kterých dítě výchovou cizích lidí trpí,

---

<sup>137</sup> Ibid., s. 80-81

<sup>138</sup> DUDOVÁ, Radka - KRÍŽKOVÁ, Alena - FISCHLOVÁ, Drahomíra. Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. 1. vyd. Praha : VÚPSV, 2006, s. 58-61

zejména nedostatkem mateřské lásky. Dále ženy manažerky ovlivňuje veřejné mínění, podle kterého žena, jež „své povinnosti“ nezvládne, není dobrou hospodyní, matkou a manželkou. Tento názor by se dal nazvat jako konzervativní. Lidé v tomto směru konzervativní chápou placené služby jako zásah do soukromí a raději si vyšetří čas, aby si nezbytné práce v domácnosti a péči o děti obstarali sami. Velké procento manažerů a manažerek by se klasifikovalo jako „lhostejných“. Lidé lhostejní k placené výpomoci nejsou její zastánci ani odpůrci. Většinou se domnívají, že péči o domácnost zvládají sami. Naproti tomu ti, kteří převádějí část povinností spojených s úklidem a hlídáním dětí na placené služby, jsou lidé tzv. pokrokoví. Tato cesta, kdy si lidé na manažerských postech uvědomují hodnotu svého času a využívají placených služeb, je nejschůdnější při sladění obou životních sfér. Nejčastěji manažerky z této skupiny kombinují vlastní péči s péčí babiček, dědečků, sousedek či známých důchodkyň. Velmi zřídka využívají služeb profesionalizovaných agentur.<sup>139</sup> Placené hlídání dětí a využívání úklidových služeb není žádnou „ostudou“ a dá se předpokládat, že je jen otázka času, než si na to česká společnost zvykne.

### ***3.5.2 Dosahování genderové rovnosti v managementu***

Vedle osvěty ve firmách a ovlivňování společenského vědomí je potřeba také implementovat opatření, která povedou k neexistenci bariér přístupu k ekonomickému, politickému a sociálnímu uplatnění. Rovné zacházení pak má vyloučit genderovou diskriminaci v organizační struktuře a procesech. Podstatnou, ne-li nejpodstatnější, roli v boji proti genderovanosti v organizacích hraje proporční zastoupení mužů a žen v pracovních kolektivech. Diskriminační mechanismy většinou pramení z minoritního zastoupení žen v managementu a jejich pracovní segregace do feminizovaných oborů. „Vyvedení“ žen z tokenové skupiny a učinění z nich plnohodnotných a rovnocenných pracovníků s muži obohatí dynamiku a hodnotovou základnu managementu. Profil organizace s mužským i ženským manažerským týmem, neposkvrněný marginalizací žen, může do firmy přitahovat další ženy. Díky implementaci iniciativ zaměřených na zvyšování sociální a genderové diversity zaměstnanců se stává organizační kultura různorodější a rozmanitější co do palety kompetencí. Celkově vzato se pomocí

---

<sup>139</sup> Ibid., s. 69-71

genderové rovnosti stimuluje rozvoj zaměstnanců, což vede k jejich větší spokojenosti a produktivitě.<sup>140</sup>

---

<sup>140</sup> KŘÍŽKOVÁ, Alena - PAVLICA, Karel. Management genderových vztahů : postavení žen a mužů v organizaci. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2004, s. 103

## **Závěr**

Zjištěním mé diplomové práce je, že manažerská kariéra, stejně jako další klíčové pozice na trhu práce a celá sféra společenského života, není genderově neutrální, nýbrž ovlivněna obecně sdílenými stereotypy o mužích a ženách. Genderové stereotypy se jeví jako reálně opodstatněné, ale ve skutečnosti jde o zjednodušené soudy, jež jsou postavené na zastaralých představách. Tou základní představou je, že ženy a muži jsou „přirozeně“ odlišní a každý musí plnit určitou společenskou roli, jež je druhým pohlavím nenahraditelná. Ženská genderová role je vymezena jako domácí a rodinná. Vlastnosti jí připisované (ochota, pasivita, citlivost) jsou následně hodnoceny jako nevhodné pro vykonávání manažerské pozice, jež vyžaduje logické myšlení a technickou zdatnost.

Charakter prostředí managementu tedy svými podmínkami vyhovuje spíše mužským stereotypům. Manažerskou kariéru lze považovat za „mužský konstrukt“, protože její nastavení jsou ve shodě s mužskou profesní dráhou a mužskými dispozicemi. V návaznosti na to jsou pak ženy diskriminovány v mnoha ohledech. Pokud se jedná o přístup k zaměstnání, jsou ženy zatíženy potenciálním mateřstvím a mylně rozšířeným předpokladem, že jsou méně schopné a výkonné. Ženy aspirující na řídicí pozice jsou navíc konfrontovány se strukturou managementu, jež je ovládána mužskými atributy. Pokud se již ženy dostanou na vedoucí pozici v organizaci, mohou být diskriminovány i zde. Jedná se především o neodůvodněné rozdíly v odměňování mezi muži a ženami, sexuální obtěžování a neumožnění plnohodnotné kombinace profesního dráhy a rodinných záležitostí.

Mělo by tedy být celospolečenskou snahou stávající situaci vylepšit. To vyžaduje změnu celkového nastavení genderových rolí, které způsobuje, že ženy toužící pracovat jako manažerky jsou vystaveny obrovskému handicapu, jelikož na nich spočívá hlavní díl odpovědnosti za péči o děti a domácnost. Snahou všech lidí bez výjimky by mělo být pohlížet na muže a ženy jako na rovnocenné lidské bytosti se stejnými potřebami a zájmy (jak pracovními, tak rodinnými) a odstranit univerzalistický princip androcentrismu.

Genderové stereotypy a s nimi spojený tlak na konformitu představují společenskou bariéru individuálního rozvoje lidské osobnosti. Cílem je tedy zacházet s lidmi jako s individui než jako s muži a ženami. Měli bychom ostatní soudit podle jejich schopností a zásluh, nikoliv na základě toho, zda splňují kritéria „správné“ ženy a „správného“ muže. Rodičovství se by se mělo stát společnou příležitostí a odpovědností, a ne pouze „ženskou“ záležitostí. Usnadnění sladění práce a rodiny spočívá v možnosti flexibilizace práce a v dostupných službách zajišťujících péči o dítě. V organizacích a jejich managementu by se měli implementovat antidiskriminační opatření zabráňující zaměstnavatelům uplatňovat na ženy jiné měřítko než na muže při jejich přijímání a ohodnocování.

Ráda bych ještě připomněla, že mužská otázka, ať to tak na první pohled (pro řadu lidí) nevypadá, je úzce spojena s problematikou genderových stereotypů a postavením žen ve společnosti. Prospěch ze zvýšené pozornosti věnované otázkám genderové rovnosti mají i muži. Posílení postavení žen totiž prospívá i jejich nejbližším, jelikož sociální aktéři jsou na sobě vzájemně závislí. Na druhé straně nerovné postavení jednoho pohlaví má negativní dopad i na pohlaví druhé. Nevidím tedy v naší společnosti záslušnější činnost, než jsou aktivity vedoucí k sociální spravedlnosti mezi lidmi. Chtělo by se vám žít ve společnosti, která nehodnotí své „chráněnce“ podle jejich vzhledu, stáří a pohlaví? Mě ano!

## **Seznam literatury:**

### **Monografie:**

1. DUDOVÁ, Radka - KŘÍŽKOVÁ, Alena - FISCHLOVÁ, Drahomíra. Gender v managementu : kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. 1. vyd. Praha : VÚPSV, 2006. 120, 7 s. ISBN 80-87007-32-8.
2. FERRAROVÁ, Eva. Příručka pro implementaci rovných příležitostí žen a mužů a principů gender mainstreamingu ve veřejné správě v České republice. Praha : Gender Studies, 2007. 26 s. ISBN 976-80-86520-03-2.
3. FISCHLOVÁ, Drahomíra - GAZDAGOVÁ, Marie. Možnosti a bariéry prosazení žen a mužů v managementu : šetření na personálních agenturách : moderní společnost a její proměny: gender v managementu. Praha : VÚPSV, 2005. 17, 7 s. ISBN 80-239-7462-9.
4. Gender mainstreaming. Praha : MPSV, 2002. 124 s. ISBN 80-86552-35-7
5. JANDOUREK, Jan. Úvod do sociologie. Vyd. 2. Praha : Portál, 2009. 231 s. Dostupné na internetu: . ISBN 978-80-7367-644-5.
6. JANOŠOVÁ, Pavlína. Dívčí a chlapecká identita : vývoj a úskalí. Vyd. 1. Praha : Grada, 2008. 285 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2284-9
7. Kariéra, rodina, rovné příležitosti : výzkumy postavení žen a mužů na trhu práce. Praha : Gender Studies, 2006. 25 s. ISBN 80-86520-12-9.
8. KARSTEN, Hartmut. Ženy - muži : [genderové role, jejich původ a vývoj]. Vyd. 1. Praha : Portál, 2006. 183 s. Spektrum ; 48. ISBN 80-7367-145-X
9. KŘÍŽKOVÁ, Alena. Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání. 1. vyd. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2007. 175 s. Sociologické disertace. ISBN 978-80-7330-125-5.
10. KŘÍŽKOVÁ, Alena - HELŠUSOVÁ, Lenka. Sociální kontext života žen pracujících v řídicích pozicích : analýza odlišností životních postojů a názorů mužů a žen v české společnosti v závislosti na jejich pracovním postavení. 1.

- vyd. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2002. 48 s. Sociologické texty ; SP 02:10. ISBN 80-7330-035-4.
11. KŘÍŽKOVÁ, Alena - PAVLICA, Karel. Management genderových vztahů : postavení žen a mužů v organizaci. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2004. 155 s. ISBN 80-7261-117-8.
  12. MOŽNÝ, Ivo. Rodina a společnost. Vyd. 2., uprav. Praha : Sociologické nakladatelství, 2008. 323 s. Studijní texty ; sv. 38. ISBN 978-80-86429-87-8.
  13. OAKLEY, Ann. Pohlaví, gender a společnost. Vyd. 1. Praha : Portál, 2000. 171 s. ISBN 80-7178-403-6.
  14. Postavení žen ve vědě a výzkumu v Praze : sborník příspěvků z odborného semináře. Praha : STEM - Středisko empirických výzkumů, 2006. 41 s. ISBN
  15. RENZETTI, Claire M. - CURRAN, Daniel J. Ženy, muži a společnost. Vyd. 1. Praha : Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0525-2.
  16. Sexualizovaná realita pracovních vztahů : analýza sexuálního obtěžování v České republice. Vyd. 1. Praha : Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006. 156 s. ISBN 80-7330-090-7.

### **Elektronické zdroje:**

1. Econnect: Nesehnutí zahajuje třetí ročník soutěže Sexistické prasátečko ve zbrusu novém hávu [online]. 2011, poslední revize 4.5.2011 [cit.2011-05-15]. Dostupné z: <<http://zpravodajstvi.ecn.cz>>.
2. Úspěšná manažerka Hana Velíšková – zvládnout se dá všechno [online]. 2011, poslední revize 7.6.2011 [cit.2011-06-08]. Dostupné z: <[www.novinky.cz](http://www.novinky.cz)>.